إدارة التغير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي

منطلقات وقضايا معاصر

الأستاذ الدكتور

قاسمي كمال

2021



إهــداء

الحمـد للّه وكفى والصلاة والسلام
على عـباده الذيـن اصطفى وبعد:

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:
والدي الكريمين- حفظهما اللّه-
زوجتي الكريمة
ابني حسن، آدم
الجزائر بلد العلماء والشهداء.

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث
إدارة التغيير الثقافي في المنظمة

الـفـصـل الرابع
إدارة التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة

تتعرض المنظمات في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة للمنافسة الشديدة، ومن هنا فقد أصبح بقاؤها ونموها يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على مجاراة هذه التغيرات من خلال بناء استراتيجيات تغييرية فعالة. وهذا ما يصعب تحقيقه دون اعتبار أن التغيير هو الأصل في عالم الأعمال، وأنه يجب أن نبادر بإنشاء التغيير ولا يجب أن نحاول إدارته بعد حدوثه على حد تعبير دراكر.

في هذا الإطار جاء هذا الكتاب الذي يعتبر خلاصة أعمال بحثية محكمة قمنا بها خلال فترة لا تقل عن خمسة عشر سنة، من خلال إعدادنا لرسالة الماجيستر وأطروحة الدكتوراه وكتابتنا في الموضوع مقالات علمية في مجلات محكمة وأوراق بحثية شاركنا بها في مؤتمرات علمية دولية ووطنية.

لقد تم التركيز في هذا الكتاب على مجموعة من القضايا المعاصرة المتعلقة بالتغيير التنظيمي، فبعد عرضنا في البداية لمنطلقات أساسية لإدارة التغيير أين ركزنا على توضيح المفهوم وتناولنا بالمناقشة جزئيات مهمة على غرار التعامل مع مقاومة التغيير، عرجنا إلى تفصيل مقاربة تغييرية حديثة تمتاز بالجذرية وهي إعادة الهندسة، وبعدها ناقشنا قضية التغيير في الثقافة التنظيمية، حيث فصلنا في هذا الموضوع، وفي الأخير تطرقنا إلى إشكالية إدارة التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتميزها في إدارتها هن المنظمات كبيرة الحجم.

لقد قد اعتمدنا في إعداد هذا الكتاب على المزاوجة بين المقاربة النظرية التي ترتكز على ضبط المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوعات الكتاب من جهة؛ وإدراج التجارب الواقعية المرتبطة بتطبيق المقاربات الواردة فيه من جهة أخرى بغية توضيح الرؤية للباحثين والقراء من خلال تجارب مؤسسات، وإيراد دراسات ميدانية قام بها باحثون في مختلف دول العالم.

وفي الأخير يبقى هذ الجهد البشري قابلا للملاحظة والنقد بغية الإثراء من القراء الأكارم.

د. قاسمي كمال

الفصل الأول
مقدمات أساسية في
إدارة التغيير

الفصل الأول

مقدمات أساسية في إدارة التغيير

- **تمهيد**

يعد التغيير التنظيمي من المجلات الإدارية التي لقيت ولازالت تلقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، لما لهذا الجانب من تأثير واضح على فعالية المنظمات، خاصة في ظل التغييرات البيئية الكبيرة والمتسارعة التي تميز بيئة الأعمال في الألفية الثالثة، وهذا ما يستدعي تحقيق المنظمات درجات عالية من المرونة من جهة؛ وإدارة التغيير التنظيمي وفق مقاربة إستراتيجية تمكن من بلوغ الأهداف والغايات المرغوبة من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق جاء الفصل الأول من هذا الكتاب كمحاولة لإلقاء الضوء على بعض الموضوعات المرتبطة بإدارة التغيير ليتيسر لنا في الفصول الموالية مناقشة موضوع التغيير الجذري والتحول إلى نظام إدارة لجودة الشاملة.

مفهوم إدارة التغيير وخصائصها

تتطلب عملية فهم سوسيولوجيا التغيير في البداية تقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، وضبط استخدامات المفهوم في إطاره البحثي المناسب. ومن هذا المنطلق جاء هذا المبحث كمحاولة تصب في هذا الإطار، حيث سنتعرض في البداية إلى مفهوم التغيير، لنعرج إلى بيان مفهوم إدارة التغيير، مرورا بتوضيح الفرق بين التغيير وبعض المصطلحات المشابهة مركزين على توضيح الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي، وفي الأخير سنتعرض بالتحليل لأهم خصائص إدارة التغيير الناجحة.

مفهوم إدارة التغيير

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف زاوية النظر، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب، والآخر من زاوية النتائج، وفريق ثالث يعرفه من زاوية المظاهر والأعراض...وهذا ما أدى إلى تباين المفاهيم المقدمة، وبالتالي تعددت الرؤى والفهوم والإدراكات ومنهجية التعامل مع الظاهرة. وربما يرجع هذا التباين في وصف الظاهرة إلى وجود مصطلحات يبدوا وكأنها تعبر على المفهوم من الوهلة الأولى على غرار: الدفاع، رد الفعل، التعديل، التكيف. فقد تتناول هذه المصطلحات بشكل قد يوحي بوجود اختلافات بسيطة بينها؛ ولكن في الواقع تنطوي على فروق أساسية وجوهرية تحتاج لتبصر لجلائها والإحاطة بها.

ينطوي مفهوم الدفاع على الإجراءات والممارسات التي تساعد المنظمة على امتصاص المتغيرات في البيئة المحيطة على نحو يحافظ على الثبات، الاستقرار والبقاء عند المستوى الطبيعي للنشاط، في حين يعبر مفهوم رد الفعل على تلك الإجراءات والممارسات العلاجية التي تأخذ شكل الاستجابة المخططة لعلاج مشاكل داخلية حدثت بالفعل لتجنب تفاقمها أو للحد من آثارها السلبية أو للتعامل مع متغيرات تخرج عن نطاق السيطرة ولكنها تؤثر على أدائها، ويعبر مفهوم التعديل عن إجراء تصويب أو تحسين في بعض المسارات الجزئية أو الأنظمة الفرعية أو المجالات النوعية على نحو يساهم في تحقيق التكامل في النظام الكلي وتحسين أداء الهدف الأساسي أو على نحو يضمن استقرار الانجاز الحالي عند مستوى فعال، وفي الأخير يقصد بالتكييف اتخاذ قرارات أو القيام بممارسات لمواكبة ظروف طارئة أو مواقف مستحدثة[1]. أما التغيير فهو نتاج تفاعلات ظاهرة وباطنة قد تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير وبدرجة قدرتها على التأثير على هيكل وبنيان وأداء المنظمة وهو مختلف

أيضا عن التطوير كما سنبينه لاحقا. إذن يمكن القول أن التغيير هو: " العملية التي بمقتضاها يتم التحول من وضع إلى وضع جديد متميز عن الوضع الأول، أو هو إخلال بالتوازن في موقف المنظمة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط - داخليا و/ أو خارجيا -، إما بتضييع فرصا كانت المنظمة تقتنصها، نشوء فرص جديدة على المنظمة أن تطور قدراتها للتمكن من اقتناصها، ظهور تهديدات بيئية على المنظمة التفاعل الإيجابي معها، تراكم نقاط الضعف مما يتطلب معالجة الوضع..." من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن التغيير هو محصلة لوجود رغبة ثم امتلاك قدرة مثلما هو موضح في العلاقة التالية[2]:

الرغبة × القدرة = عملية التغيير

أما فيما يتعلق بإدارة التغيير التنظيمي فيمكن تعريفها على أنها: " فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير[3]". إذن تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال[4].

من خلال ما سبق يمكن القول إن مفهوم إدارة التغيير التنظيمي يشمل ما يلي[5]:

- جانب الحالة الذهنية (Etat d'esprit) أي أسلوب عمل أو منهجية في إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود فعل غير محسوبة.
- الجانب الاستراتيجي وذلك من خلال إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهات مختلف المواقف البيئية الداخلية – نقاط قوة ونقاط ضعف - أو الخارجية – فرصا وتهديدات - بحيث يتم التغيير وفق برنامج عمل متكامل واضح الهداف

والغايات مرورا بتحليل ديناميكي للبيئتين الخارجية والداخلية بغية التمكن من الرقابة التقييم والتقويم الفعال للعملية التغييرية.

- تستهدف عملية إدارة التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة والتفاعل الايجابي مع بيئة الأعمال، بما يتيح للمنظمة مجالات أرحب للمناورة وتحقيق النتائج الإيجابية.
- تتميز الإدارة الفعالة للتغير التنظيمي بالتكامل وذلك لاعتماد المدخل النظمي في بناء الإستراتيجية التغييرية، باعتبار أن العملية التغييرية تمتد لتشمل كافة مستويات وجزئيات المنظمة باعتبارها نظام متفاعل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن الأجزاء الأخرى.
- ينبغي التنبيه أن مسؤولية نجاح العملية التغييرية وإدارتها ليست مسؤولية الإدارة العليا فحسب، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية ومختلف مستويات العمل بالمنظمة. حيث يتوقف نجاح التغيير المنشود على مدى التفاعل الايجابي الهادف بين مختلف وحدات النظام، كما ينبغي توزيع المهام على الجميع وتوحيد المسؤوليات وهدف كل وحدة تنظيمية.

أما التطوير التنظيمي فيعتبر أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف إدارة التغيير التنظيمي. ظهر هذا المصطلح من خلال البحوث التي أجريت والمفاهيم التي استخدمها الباحثون: بليك (Blake)، شيبرد (Sheperd)، موتون (Mouton) وماكريقور (Mc Gregor)، حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956، وقد استخدم هذا المصطلح شيبرد وبليك فيما بعد. وقد تم استخدام المصطلح بلفظه الحالي من طرف ماكريقور وبيكارد بمعنى: الجهد المنظم والشامل للتغيير[6]. ويشير الكتاب عند التطرق لهذا المصطلح إلى التغيير المخطط على مستوى المنظمة بهدف

تحسين مستويات الأداء[7]. من هـذا المنطلـق يمكـن القـول أن التطـوير التنظيمـي هـو: "تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المنظمة، ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه"[8].

من خلال التعريف السابق نستنتج أن مفهوم التطوير التنظيمي يشتمل على العناصر التالية:

- يتضمن مفهوم التطوير التنظيمي بحثا منتظما لأوضاع المنظمة ووضع خطة متكاملة لتطوير هذه الأوضاع.
- يركز مفهوم التطوير التنظيمي على الجوانب السلوكية، وبالتالي فمحور الارتكاز فيه هو الإدارة الجيدة للموارد البشرية، بحيث يتم اعتماد بكثرة في هذا المفهوم مصطلحات: دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، أساليب إدارة الصراع...وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها نجاح برنامج واستراتيجيات التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة.
- تستهدف عملية التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين مقدرتها على التفاعل الايجابي مع بيئتيها الداخلية والخارجية.
- يمكن أن تشمل عملية التطوير التنظيمي جزء من المنظمة، وهذا مرتبط بطبيعة الحال بدرجة استقلالية هذا الجزء عن باقي الأجزاء.

من خلال استعراض المفهومين – إدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي – نلاحظ تطابقا كبيرا في المنطلقات على غرار أن كلاهما:

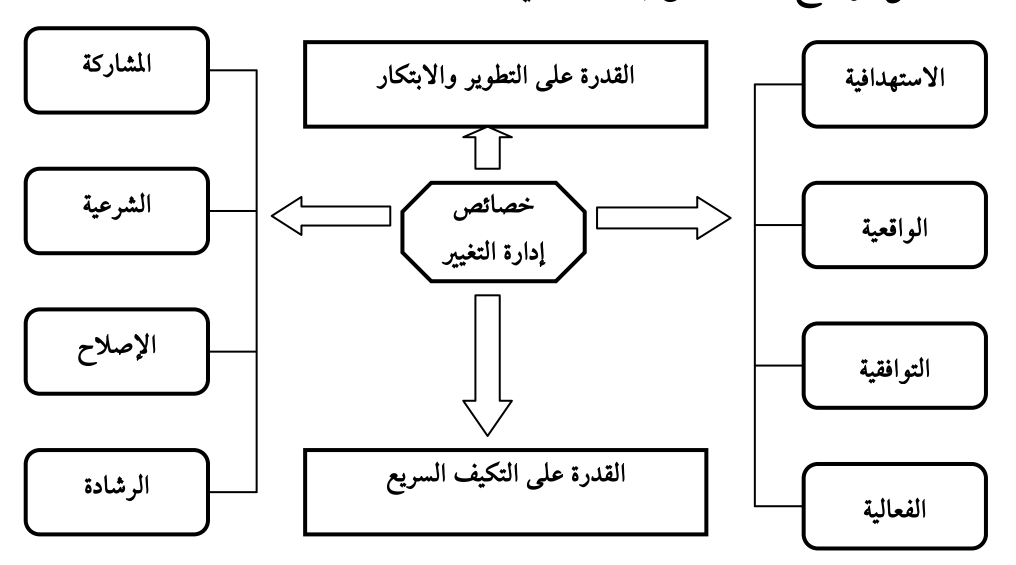
- يمثل عملية مخططة، هادفة وتتم بطريقة منتظمة.
- يحقق التكامل بين الأهداف وأنها تزيد قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.
- يهتم بتغيير القيم والاتجاهات والقيم.
- يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.

ولكن رغم هذا التداخل والترابط بين المفهومين إلا أنه يمكن من الناحية النظرية أن نلاحظ اختلافا على مستوى: الدوافع، المنهج ومجالات تنفيذ كل منهما، حيث أن التطوير التنظيمي هدفه تحسيني لما هو موجود وقائم ويركز بنسبة كبيرة على الجوانب السلوكية، كما قد يكون محدود المجال والتأثير؛ بالمقابل نجد أن إدارة التغيير التنظيمي إستراتيجية شاملة قد تستهدف التحسين لما هو موجود أو التغيير الجذري من خلال إعادة البناء التنظيمي ككل.

خصائص إدارة التغيير

تتميز الإدارة الجيدة للتغيير بجملة من الخصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها لبلوغ الأهداف والغايات المبتغاة من العملية التغييرية مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل يوضح: خصائص إدارة التغيير



المصدر: محسن أحمد الخضيري: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص 18.

أولا: الاستهدافية

باعتبار أن التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقاربة إستراتيجية، ينبغي ومنذ البداية تحديد الأهداف والغايات المبتغاة من العملية التغييرية. ولكي نحصل على أهداف تغييرية جيدة ينبغي توافر جملة من المواصفات أهمها:

- **القابلية للقياس**: وذلك بوضع نتائج كمية (في شكل كمي) يراد الوصول إليها كرفع رقم الأعمال بنسبة معينة، خفض التكاليف بمقدار محدد... ولكن يجب ربط هذه الانجازات بعامل الزمن حتى تتم العملية التغييرية بفعالية أكثر وتكون الأهداف أكثر دلالة، كأن نرفع حجم الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة ب 50 %.
- **التحفيز**: وذلك بأن تكون متجاوزة نوعا ما للإمكانات الحالية حتى تثير روح التحدي في عاملي ومدراء المنظمة، وتبرز القدرات الابداعية والابتكارية للجمهور الداخلي للمنظمة.
- **القبول**: أي أن يجتهد القائمون على التغيير أن يحدثوا التناسق بين الأهداف التغييرية وميولات وتفضيلات الموارد البشرية للمنظمة، حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم، اهتمامات ومصالح العاملين أو المدراء قد تولد مقاومة شرسة للعملية التغييرية، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.
- **المرونة**: يفترض أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابيا مع التغيرات الحادثة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية.
- **الواقعية**: أي أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتحقيق، وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال تلاؤمها مع الإمكانات الداخلية وظروف البيئية الخارجية. وهذا بما لا يتناقض مع كون الأهداف التغييرية تأخذ الطابع التحفيزي.

ثانيا: المشاركة

تتطلب الإدارة الفعالة للتغيير تفاعلا إيجابيا بين مختلف الأنظمة الفرعية المشكلة للمنظمة، وهذا ما يفترض إشراكا واعيا وإيجابيا للأفراد العاملين – قادة ومنقادين – ليس فقط في وضع الأهداف كما أشرنا سابقا ولكن في الإنجاز، الرقابة، التقييم وفي اقتراح آليات التقويم أيضا للتقليل من مقاومة التغيير من جهة؛ والتحمل الجماعي للمسؤوليات من جهة أخرى.

ثالثا: الواقعية

إضافة إلى ما تعرضنا له بالتحليل عند التطرق لواقعية أهداف التغيير، ينبغي التنبيه أيضا إلى واقعية أسبابه ودوافعه، بحيث لا يعقل أن نقوم بالتغيير من أجل التغيير كما يفترض اختيار الحجم والتوقيت المناسبين للعملية التغييرية.

رابعا: الشرعية

ونقصد بها ضرورة احترام الأطر القانونية والأخلاقية التي تعمل ضمنها المنظمة، حتى يتفادى إضفاء الشرعية على مقاومة التغيير وفتح المجال أمام الإداريين والعاملين ذوي الأقدمية لتقوية نفوذهم وإعاقة تقدم العملية. ومن هذا المنظور يفترض تهيئة الوضع وأقلمة القوانين الداخلية بما يناسب التغيير المنشود قبل الشروع في العملية، كما قد يتطلب الأمر تعديل سياسة ورسالة المنظمة - باعتبارهما منهج وإطار التصرف فيها - حتى تكون كل التصرفات والخطوات التغييرية تتم في إطار الشرعية.

خامسا: التوافقية

يفترض أن تأخذ العملية التغييرية بعين الاعتبار طموحات وتطلعات القوى المختلفة داخل المنظمة حتى يحدث التفاف حول الأهداف التغييرية. وتشمل هذه القوى بالأساس:

- قادة الرأي أو حاملي مشروع التغيير والجماعات الإيجابية.

- القوى المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ.
- القوى المضحية التي ستقع عليها أعباء التغيير بشكل كبير ومدى تقبلها للتحمل.
- القوى المحايدة التي ستبقى تراقب العملية التغييرية دون تأثير إيجابي أو سلبي منها.
- القوى المعارضة المقاومة للتغيير والساعية لإيقافه أو إثبات فشله.

سادسا: الإصلاح

لكي تنجح القيادة المشرفة على التغيير في المنظمة ينبغي أن تكون دعوتها إصلاحية ذات منطلقات موضوعية وواقعية، تهدف بالأساس إلى تحسين الوضع الموجود وتحقيق ديناميكية إيجابية.

سابعا: الرشادة

إن من مميزات العمل الإداري الناجح أن يكون رشيدا، بمعنى أنه يهدف إلى تعظيم النواتج وتقليل الأعباء، ومن هذا المنطلق يفترض أن يحقق التغيير المنشود هذا الغرض. وينبغي في هذا الإطار الانتباه إلى مسألة مهمة ألا وهي أن الرشادة تتطلب الأخذ بعين الاعتبار الفرص الضائعة والبديلة التي قد تعطي نتائج أحسن.

ثامنا: القدرة على التطوير، الابتكار والتكيف

يتطلب التغيير إيجاد قدرات تطويرية أفضل، وحلول أكثر فعالية للمعضلات الإدارية التي تواجه المنظمة تتميز عن الحلول المقترحة ضمن التنظيم القديم، وهذا ببساطة باعتبار أن التغيير يعني بالنسبة للمروجين والمؤيدين له الارتقاء والتقدم نحو الأحسن لصالح المنظمة وإلا فقد شرعيته. بالإضافة إلى ضرورة الابتكار والتحديث يفترض في الإدارة الفعالة للتغيير أن تحقق للمنظمة قدرة كبيرة على التكيف السريع باعتبار أن بيئة الأعمال تتغير باستمرار وبسرعة وهذا ما من شأنه أن يحقق للمنظمة الأمان.

بعد استعراض أهم الخصائص الواجب توافرها في الإدارة الجيدة للتغيير ينبغي التنبيه إلى أنه لا يمكن تحقيقها وتفعيلها إلا من خلال قيادة رشيدة للتغيير تتميز بوضوح في الفكر والرؤية، التفتح على الآراء المختلفة، الإقدام في غير تهور والإرادة الفعلية الدافعة نحو التغيير الايجابي.

أسباب التغيير ومجالاته

يشير بعض الكتاب إلى أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، باعتبار أن العالم يتغير في كافة المجالات: سياسية، علمية، تكنولوجية وتشريعية...وحيث أن المنظمة تؤدي مختلف وظائفها ضمن هذا العالم فإنها ما من شك تتأثر بهذه الديناميكية وتؤثر فيها، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض بالتحليل لأهم القوى الدافعة للتغيير ثم تبيان مجالاته.

أسباب التغيير

لقد أشرنا عند تطرقنا لخصائص الإدارة الجيدة للتغيير إلى ضرورة أن يكون التغيير موضوعيا وواقعيا أي أن وراءه أسباب تجعله أمرا ضروريا وحيويا. ويمكن تصنيف هذه الأسباب إلى: أسباب داخلية وأسباب خارجية.

أولا: الأسباب الداخلية للتغيير

لقد أصبح التغيير على حد تعبير دراكر (Drucker) أمرا حيويا وهو القاعدة في حياة المنظمات الرائدة والقادة الناجحين، وليس ضريبة تدفعها المنظمة تبعا لأحداث طارئة في حياتها(9). ومن هذا المنظور فإن ما يحدث على مستوى البيئة الداخلية من تغيير ما هو إلا استجابات طبيعية يفترض إدارتها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة. وفي الواقع تتعدد الأسباب الداخلية التي من شأنها أن تدفع إلى التغيير، ويمكن إدراج هذه الأسباب في أربع مجموعات أساسية ألا وهي:

أ. **أسباب فنية**: ونقصد بها تلك المتعلقة بأسلوب العمل وبخاصة أدواته، باعتبار أن التكنولوجيا في عصرنا الحالي أصبحت دورة حياتها قصيرة نسبيا من جهة ومعايير

ونظم الأداء صارت مضبوطة بشكل كبير، وهذا ما يفرض على المنظمات التي تريد شق طريقها بأمان ونجاح أن تتابع باستمرار أساليب عملها ومدى مقدرتها على تحقيق الفعالية لها، وأن تعكف دائما على تغيير ما يجب تغييره في الوقت المناسب.

ب. **أسباب سلوكية:** ونعني بها تلك الدوافع المرتبطة بسلوك الأفراد في المنظمة – قادة ومنقادين – فقد تدفع سلوكيات فريق من العاملين إلى تغيير على مستوى هرم السلطة أو تعديل في طبيعة النمط الإداري. كما أن السلوك التنظيمي لبعض الأفراد قد ينقلهم من مستوى إداري إلى آخر صعودا أو نزولا.

ج. **أسباب هيكلية:** وهي متعلقة أساسا بمشاكل نابعة من الطبيعة الحالية لتركيبة المؤسسة، حجمها، هيكلها التنظيمي... ففي بعض الأحيان قد يكون الحجم الحالي للمنظمة مكلف جدا وغير عملي للمناورة في الأسواق فيلجأ إلى تغيير الحجم أو ما يسمى بتقليص الحجم (Downsizing)، كما قد يفرض على المنظمة استراتيجيا الاندماج مع منظمة أخرى استجابة لمتغيرات السوق...

د. **أسباب وظيفية:** وتتعلق أساسا بالتوصيف الوظيفي الحالي وسلم المناصب في المنظمة، حيث أن الوضع الحالي قد يشكل معيقا للتطور، وقد يشكل تذمرا من قبل العاملين في المنظمة.

ثانيا: الأسباب الخارجية للتغيير

تواجه المنظمات اليوم، وبشكل متزايد البيئة الديناميكية والمتغيرة، وهذا ما يتطلب استجابة إيجابية تتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة. ومن أهم الأسباب الدافعة للتغيير في البيئة الخارجية نجد:

- الانفجار النوعي والكمي في المعارف والمعلومات، حيث أصبح يسود ما يسمى باقتصاد المعرفة خاصة بعد انتشار الانترنيت ودخولها كل مجالات الحياة، والاستخدام المتزايد لتقنيات التسويق الالكتروني، بداية التعامل مع الحكومة

الالكترونية وأجهزتها والاستخدام المكثف للآلية وأنظمة التحكم عن بعد وهذا ما يفرض على المنظمات تغيير يتماشى وطبيعة هذه التحولات البيئية.

- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من الناحيتين الكمية والنوعية، نظرا لتغير أنظمة التعليم، التنمية والتدريب.
- تغير وتطور سريع للمنتجات من جهة، وتغير وتطور أسرع للرغبات من جهة أخرى.
- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال، نظرا لظهور التكتلات الإقليمية واتساع رقعة الاتفاقات البينية. بالإضافة إلى الزيادة النسبية في انتشار منظمات الأعمال المتعددة الجنسيات.
- التوجه أكثر نحو توحيد معايير الانجاز والاعتمادية، حيث انتشرت المعايير المختلفة للمطابقة ذات الصبغة الدولية والإقليمية، وهذا ما يفرض على المنظمات تغييرا قد يكون جذريا أو على مستويات حساسة بالمنظمة.
- التغيرات السياسية والاقتصادية على مستوى الاقتصاديات القومية، حيث أن منظمات الأعمال تتعامل مع متغيرات كلية تؤثر على قراراتها على غرار: مستويات الطلب والعرض الكليين، المستوى العام للأسعار ومعدلات التضخم والبطالة... وهذه المتغيرات الاقتصادية ترتبط بدورها بالوضع السياسي للبلد. بالإضافة إلى هذه التغيرات ينبغي على منظمات الأعمال أن ترصد وتتفاعل إيجابيا مع التحولات الاجتماعية، الثقافية والحضارية والمستجدات والتطورات الحاصلة في تركيبة العلاقات الاجتماعية ومنظومات القيم، العادات والتقاليد، وبالتالي تغييرات في أنشطتها التنظيمية وإحداث نظم استجابة مستمرة لتلك التحولات.
- التغيرات على مستوى القوانين، الأنظمة والتشريعات تفرض على منظمات الأعمال في الكثير من الأحيان الاستجابة لمختلف أبعاد التغييرات الحاصلة.

مجالات التغيير

من الناحية النظرية يمكن لمنظمات الأعمال أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها، وباعتبار أن مفهوم التغيير مفهوم واسع يمكن أن نشير إلى بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها ومنها:

أولا: الاستراتيجيات والسياسات

يمكن للمنظمة أن تعمد إلى تغيير في الاستراتيجيات بمستوياتها المختلفة، ويشمل هذا التغيير تعديلا على مستوى الأهداف والغايات وبالتالي البديل الاستراتيجي المناسب. كما قد تلجأ المنظمة إلى تعديل على مستوى السياسات أي: الأطر العامة الضابطة للتصرفات ودستور المنظمة.

ثانيا: التكنولوجيا

تنطوي عمليات إدخال التكنولوجيات الجديدة لمنظمات الأعمال على تفاعلات قد تكون عميقة، ذات أبعاد سلوكية وهيكلية. بحيث تؤثر العملية على محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات الاجتماعية بين العاملين، الظروف المادية للعمل، إجراءات الترقيات وكذلك تغييرات في الأجور والرواتب وغير ذلك. لذلك يفترض من القائمين على شؤون المنظمات التخطيط والاستجابة الايجابية لنتائج التغيير التكنولوجي.

ثالثا: اتجاهات الأفراد

ونقصد بذلك تلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم بما يتناسب ومهاراتهم، معارفهم وأهداف وغايات المنظمة. ومن الناحية العلمية توجد عوامل كثيرة تتحكم في عملية تغيير اتجاهات الأفراد داخل التنظيم لذلك ينبغي على قيادي التغيير الإلمام بهذه العوامل أخذها بعين الاعتبار والتي من أهمها[10]:

1. تؤثر قوة اتجاهات الفرد في مدى السرعة في تغييرها وكذلك نوعية هذا التغيير.
2. تتسم اتجاهات الفرد بانخفاض معدل تغييرها إذا ما كانت مرتبطة ومتسقة مع بعضها البعض، في حين تزداد حالات حدوث تغيير الاتجاهات إذا كانت مختلفة فيما بينها، وهذا يفسر أثر التناقض بين الاتجاهات على سلوك الأفراد داخل العمل، ومدى توافقهم مع الجماعة.
3. تميل اتجاهات الفرد إلى تقوية حاجاته وسهولة إشباعها، لابد وأن تزداد قوة هذه الاتجاهات لدى الفرد، ويسعى إلى تحقيقها بكافة الوسائل، وهذا يتيح الفرص التحفيزية لزيادة فعالية التنظيم.
4. تنعكس سمات وخصائص شخصية الأفراد على تحديد درجة تغير اتجاهاتهم. بمعنى أن الأفراد ذوي الشخصية القوية أكثر تمسكا باتجاهاتهم عن الأفراد ذوي الشخصية الضعيفة وهذا ما يفسر تأثير قادة الرأي على تشكيل آراء الآخرين.
5. يؤثر مستوى ذكاء الفرد على معدل تغيير اتجاهه. وكثيرا ما لا يستطيع الأفراد منخفضي الذكاء الوصول إلى أهدافهم، ولذلك يسهل عليهم في هذه الحالة تغيير اتجاهاتهم. وفضلا عن ذلك، فإن الشخص المنخفض الذكاء غالبا ما لا يكون مستقلا (معتمدا على الآخرين)، وبالتالي يسهل تأثره بالظروف المحيطة.
6. تلعب العوامل الموقفية دورا كبيرا في التأثير على تغييرات اتجاهات الأفراد. وقد وجد أن الفرد الذي يحصل على بعض المعلومات من غيره من الأشخاص القريبين منه (زملاء العمل مثلا) تزداد لديه درجة التغيير في اتجاهاته.

رابعا: العمليات

يتجه الفكر الإداري في الألفية الثالثة إلى التركيز أكثر على العمليات في أي بناء استراتيجي للعملية التغييرية، وبالتالي يفترض البحث عن تلك العمليات التي يجب أن تخضع للتغيير وتحديد مدى تأثير هذا الأخير على الأداء الكلي للمنظمة. وفي هذا

الإطار يمكن دمج بعض العمليات مع بعضها البعض، حذف بعضها أو إضـافة أخـرى بغرض تحقيق فعالية أكثر في الأداء.

خامسا: الترتيبات المادية

ونقصد بها بالخصوص الترتيب الداخلي لمواقع العمل التي يفترض أن تـتم وفـق طرق مدروسة وعلمية ولا تخضع للعشوائية، بحيث تأخـذ فيهـا الإدارة بعـين الاعتبـار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعـل الايجـابي والحاجـات الاجتماعيـة، حينمـا يتخـذ القرار بشأن ترتيب العمل والتصميم الداخلي.

سادسا: مجال النشاط الاستراتيجي

يظهـر هـذا المفهـوم بجـلاء عنـدما تعتمـد المنظمـة ذات الأنـشطة المتعـددة علـى تكنولوجيات، منتجات وأسواق مختلفة، ويقصد به المجال الـذي تـزاول ضـمنه المنظمـة أنشطتها، وهو مرتبط أساسا بإستراتيجية الأعمـال، ويتحـدد هـذا المجـال وفـق توليفـة تتـشكل مـن ثـلاث أبعـاد وهـي: المنتجـات، الأسـواق المختلفـة الـتي تـصرف فيهـا والتكنولوجيات المستعملة. و تجدر الإشارة أنه ينبغي أن يكون هناك مستوى مقبول من التجـانس بـين مختلـف التوليفـات حتـى نحكـم بانتمائهـا إلى نفـس مجـال النـشاط الاستراتيجي(11). وقد يشمل التغيير في مجال النشاط الاسـتراتيجي تـشكيلة المنتجـات، طبيعة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة أو حجم وطبيعة الأسواق المستهدفة.

إسهامات الفكر الإداري في مجال التغيير التنظيمي

بدأ الاهتمام بمشكلات التغيير التنظيمي منـذ القـديم وخاصـة مـع تبلـور الفكـر الإداري، ومن هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم وجهـات النظـر الإداريـة المتعلقـة بالموضوع من خلال تتبع أهـم المحطـات الـتي عرفتهـا الإدارة في تطورهـا. وقـد آثارنـا التركيز في ذلك على ثلاث مراحل أساسية هي: المرحلة الكلاسيكية، المرحلة السلوكية، المرحلة الحديثة. وتجدر الإشارة في هذا المجال أن التسلسل الذي اعتمـدناه في التـصنيف

يركز بالأساس على الفترات الزمنية لها وليس على أساس موقعها ومساهمتها في الفكر الإداري، فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الأفكار السلوكية، ولذلك فإن المرحلة الكلاسيكية – كما ذكر كتاب الإدارة امتدت حتى حدود 1960، إذ يرى موندي وبريموكس (Mondy & Premeoux) أن المدرسة البيروقراطية ونظرية اتخاذ القرارات ظهرت بعد عام 1930[12].

المرحلة الكلاسيكية

يشير الكتاب إلى أن هذه المرحلة تمتد من 1900 إلى 1927، وقد سميت بالكلاسيكية نظرا لما قدمته من أفكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها في بعض الجوانب، إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية[13]. وفي هذا الإطار سيتم تبيين أثر كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة، كون أن هاتين المرحلتين من مراحل الفكر الإداري الكلاسيكي كان لهما الأثر البالغ في تطور علم الإدارة بكل أبعاده، ومنها البدايات الأولى لما يسمى بعلم التغير والتطوير التنظيميين.

أولا: إسهامات مدرسة الإدارة العلمية في مجال التغيير التنظيمي

تعتبر هذه المدرسة من أولى المدارس التي سلك أصحابها نهجا علميا منظما، معتمدين الأسس التجريبية والتحليلية في عملهم. فقد نهج من خلالها فريديريك تايلور (F.W. Taylor) أسلوبا يقوم على التجربة، المشاهدة، تسجيل الأحداث، تحليلها والتوصل إلى نتائج بناء على هذا التحليل. وقد ركز تايلور ومساعدوه في هذه المدرسة على الجانب الفني للعمل، وتم التركيز حينئذ على قضية أساسية هي الإنتاجية وطرق الرفع منها. وكانت الفكرة الرئيسية لهذه المدرسة أنه يمكن تحقيق زيادة في الإنتاجية عن طريق: التخصص، التدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدة حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي تستغرقه، وتصميم المصنع بالشكل

الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه، ومن ثم تقرير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

رغم سلبيات هذه المدرسة والمشكلات الإدارية التي أنتجتها بسبب إهمالها تحليل الجانب الإنساني وبخاصة الفروق الفردية بين العاملين؛ إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أهمية التحليل التيلوري في إبراز أهمية التغيير والتطوير التنظيميين، بالنظر إلى الأفكار التي جاء بها. بل يمكن القول أن هذه المدرسة وضعت الأسس الإدارية وكان لها دور بالغ الأهمية في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل. ففي مجال التغيير والتطوير التنظيمين أسست هذه المدرسة لثقافة وفكر إداريين يستهدفان تحقيق الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة من خلال نظام صارم للرقابة على العمال؛ إلا أن عمليات التغيير التنظيمي التي ركزت عليها هذه المدرسة اقتصرت على بعض الممارسات المتعلقة بالجوانب الهيكلية والبنائية. فإدارة التغيير التنظيمي في هذه المرحلة كانت تعني بالدرجة الأولى العمليات المرتبطة بتحسين الإنتاجية، بالتركيز على تبسيط الإجراءات من خلال تقسيم دقيق للعمل وجعل بيئة المنظمة أكثر استقرارا، وكان الأسلوب المفضل عند هذا الاتجاه لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف هو الإجبار.

ثانيا: إسهامات مدرسة نظرية الإدارة في مجال التغيير التنظيمي

قدم رواد هذا الاتجاه بزعامة هنري فايول (H. Fayol) جهودا معتبرة فيما يتعلق التنظيم الإداري العلمي، ويمكن اعتبار تقسيمه لوظائف المنظمة وإبرازه لأهم الوظائف الإدارية، واقتراحه للمبادئ الأربعة عشر إحدى المصادر الأساسية التي لازالت جل المقاربات الإدارية ترتكز عليها. وبالتالي كانت هذه الجهود كلها تصب في اتجاه تغير تنظيمي للمؤسسات في ذلك الوقت بما يتيح لها تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية[14].

مرحلة المدرسة السلوكية

تقترن جهود هذا التوجه بجهود الباحث الإداري إلتون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه الذين انطلقوا في أبحاثهم على نهج المدرسة الكلاسيكية ولفحص فرضياتها وكمحاولة لحل المشكلات التي عجز الفكر التايلوري عن إيجاد الحلول الملائمة لها.

وقد اشتهر هذا التوجه بالتركيز على العنصر البشري رغم انطلاق روادها من تحليل الظروف المادية – تأثير الإنارة على الإنتاجية–، ويستخلص من منهج وفكرة هذه المدرسة أنه يفترض من المنظمة تلبية جملة من الحاجات ومنها[15]:

- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك عن طريق وجود قيادة ديمقراطية.
- الحاجة للانتماء إلى الجماعات وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية، أو على الأقل عدم افتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم.
- الحاجة للتفاهم مابين العمال والإدارة، وما بين العمال أنفسهم، لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.

أما فيما يتعلق بمساهمات هذه المرحلة فيما يتعلق بإدارة التغيير التنظيمي، فيبدوا ذلك جليا من خلال تبيان أهمية العنصر البشري في الإدارة والمنظمات، ودوره في الرفع من الإنتاجية. وقد أشارت إلى نقطة محورية مفادها أن التغيير التنظيمي الناجح يجب أن يرتكز على الإنسان. كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمها أصحاب هذا الاتجاه أفادت كثيرا في توجيه السلوك الإنساني في المنظمات الوجهة الصحيحة، وبخاصة نتيجة اعتماد هذه المدرسة أسلوبي البحث المخبري والبحث الإجرائي. حيث مكن الأسلوب الأول وضع منهج تغييري للأفراد داخل التنظيم من خلال إتاحة المجال للأفراد العاملين للتفاعل والتعلم من بعضهم البعض، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم. وقد كانت البداية العملية لهذا الأسلوب في معهد

ماساشوسـيت للتكنولوجيـا (Massachusetts Institute of technology)؛ في حـين لعـب الأسلوب الثاني الذي استخدم التغذية العكسية وجمع المعلومات لحل المـشكلات الـتي تواجه المنظمات[16].

المرحلة الحديثة

جاءت التوجهات الحديثة كامتداد طبيعي لمحاولات الاتجاه الكلاسـيكي في تطـوير الفكر الإداري المتعلق بإدارة التغيير التنظيمي. سنحاول من خلال هذا الجزء التعـرض بالتحليل لأهم المقاربات المرتبطة بالموضوع في هذه المرحلة.

أولا: إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات في مجال التغيير التنظيمي

يرى أنصار هذه المدرسة أن جوهر الإدارة لـيس طبيعـة العلاقـات الـسائدة بـين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، بل ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغـض النظـر عـن طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك. فالإدارة الناجحة وفق هـذا التوجـه هـي الـتي تـصدر قرارات علمية وعقلانيـة. ومـن وجهـة النظـر هـذه، فـإن إصـدار القـرارات العلميـة والعقلانية يتطلـب الاعتمـاد علـى الحقـائق والبيانـات والأرقـام والتمييـز بـين القـيم والحقائق عند اتخاذ القرارات. ويتم تحقيـق ذلـك عـن طريـق التعامـل مـع المـشكلات الإدارية بطريقة علمية وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريـق احتـساب قيمهـا. ولكي تكون عملية اتخاذ القرارات وفـق هـذه المقاربـة عقلانيـا علميـا يفـترض أن تمـر بالمراحل التالية[17]:

- تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل.
- جمع المعلومات المتعلقة بها.
- تحديد جميع البدائل الممكن اتباعها لحلها.
- تقييم البدائل المختلفة، وتحديد مزايا ومحاذير كل منها.
- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

أكد رواد مدرسة اتخاذ القرارات على فكرة جوهرية هي ضرورة تبني المديرين القرارات المناسبة أو المرضية ولم يشيروا إلى القرار الأمثل، وذلك للتنبيه للظروف التي تحيط بالقرار المتخذ. وبالتالي فإن القرار ليس بالضرورة أحسن القرارات ولكنه يجب أن يكون أكثرها ملاءمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه واتخاذه.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه المدرسة اقترحت رؤى مهمة ساهمت في بلورة مفهوم إدارة التغيير التنظيمي واستراتيجيته وذلك بالتركيز على جملة النقاط وهي[18]:

- أن هناك عمليات اختيار لبديل من عدة بدائل.
- أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل إن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.
- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعوا القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات.
- أن متخذ القرار – الإدارة العليا- هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

من خلال هذه النقاط يشير أصحاب هذا التوجه بقوة إلى ما يسمى الآن بمحرك التغيير (Moteur de changement) – الإدارة العليا – وأهميتها في اتخاذ القرارات الإدارية ومن أهمها قرارات التغيير، بالإضافة إلى التأكيد على فكرة البدائل التي تعتمد في وضع سناريوهات التغيير ومعايير المفاضلة بينها وفق مبدأ السيناريو الأنسب أو الملائم.

ثانيا: إسهامات المقاربة النظمية في مجال التغيير التنظيمي

يرجع استخدام هذا المقاربة في الفكر الإداري إلى أوائل الستينات حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل، يتشكل

أساسا من أنظمة فرعية بعضها مفتوح والآخر مغلق. بحيث تتفاعل هذه الأنظمة الفرعية فيما بينها لتحقيق أهداف وغايات محددة مسبقا.

ساهمت المقاربة النظمية بشكل فعال في إدارة التغيير التنظيمي، بفضل توضيحها لأهمية الكيانات والعلاقات المشكلة للمنظمة والتفاعل الايجابي فيما بينها ومع البيئة الخارجية، وهذا ما يعطي صورة متكاملة للتغيير، ويعطي لقيادة التغيير القدرة أكثر في التحكم قي استراتيجية التغيير من خلال تحليل العمليات الذي يتيحه هذا المدخل، والتمكن من رصد ردود الأفعال من خلال التغذية العكسية التي تعتبر من أهم مكونات هذه المقاربة. وبصفة عامة حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

ثالثا: إسهامات المقاربة التكاملية في مجال التغير التنظيمي

بحثت هذه المقاربة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغيير في الجوانب التنظيمية، حيث دعا أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والتعارضات وعدم التوافق، بالقدر والأهمية الذين تعطيهم الإدارة لكل من الالتزام في المنظمات. وكذلك ركزت هذه المقاربة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون النتائج المحصلة أكثر أهمية من دراسة الجوانب المتشابهة. إذن أولى هذا الاتجاه أهمية لنقطة بالغة الأهمية تتعلق بالقوة والصراع، وهذا ما يمكن قادة التغيير في المنظمات من تحليل ومعالجة ما يسمى بمقاومة التغيير (résistance au changement).

رابعا: إسهامات المقاربة الموقفية في مجال التغيير التنظيمي

ركز هذا التوجه جهوده في محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه المنظمة، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف أو حالة، مع الأخذ بعين الاعتبار الواقعية وبقدر الإمكان والابتعاد عن المثالية. وقد سعى أصحاب هذا التوجه إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها، وحاولوا توضيح طرق معالجة الإدارة للموقف المختلفة بشكل يؤدي إلى نجاحها ويحافظ على استمرارها.

أكد أصحاب المدخل الموقفي حاجة المنظمة المستمرة لإحداث التغيير التنظيمي تفاعلا مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها. فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن ضرورة إحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة؛ وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، وهذا ما يتيح للمنظمة تحقيق التأقلم والتكيف المناسب مع عناصر البيئة الخارجية، والاستقرار على مستوى البيئة الداخلية. إن ما قدمه هذا المدخل كان دعما أساسيا للتغيير التنظيمي، ويشير الباحثون إلى أن هذه المقاربة كانت بمثابة المرحلة التمهيدية للتغيير التنظيمي[19].

خامسا: إسهامات الفكر الإداري في مجال التغيير التنظيمي منذ 1990

برزت في هذه المرحلة مقاربات إدارية وظروف بيئية تدفع في جملتها على التغيير وضرورة التخطيط له وتوجيهه في خدمة مصالح المنظمات، حيث تركزت الجهود على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال بناء تنظيمي سليم، ومحاولة تحقيق الأهداف بيسر وسهولة وبتكاليف أقل، ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية. ويمكن تلخيص أهم ما حملته هذه المرحلة من مقاربات إدارية اعتمادا على إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والتي مست قيادي أكثر من 1000 مؤسسة رائدة حول موضوع محاور التغيير ودوافعه، إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جـدول يوضـح: الإحـصائيات المتعلقـة بـالتغييرات الجاريـة في التـسعينات في المؤسسات الأمريكية.

	نسبة المؤسسات 1994	نسبة المؤسسات 1995	نسبة المؤسسات 1996	نسبة المؤسسات 1997
الجودة الشاملة	٪ 58	٪ 58	٪ 49	٪ 44
تطوير الرؤية Vision	٪ 51	٪ 50	٪ 47	٪ 54
التحـول إلى بنيـات ترتكـز على نظام الفرق	٪ 44	٪ 40	٪ 38	٪ 41
الشراكة مع الزبون والمورد	٪ 34	٪ 44	٪ 45	٪ 45
تقليل الحجم	٪ 31	٪ 31	٪ 23	٪ 17
إعادة البناء التنظيمي Re-engineering	٪ 31	٪ 35	٪ 30	٪ 33
المعايرة Benchmarking	–	٪ 33	٪ 33	٪33
تطوير عمليات التدويل	٪ 14	٪ 25	٪ 19	٪ 18
الاستخدام الموسع للعمالـة المشاركة والمؤقتة والمتعاقدة	٪ 20	٪ 21	٪ 19	٪ 18
العينة	1194 إجابة	982 إجابة	1377 إجابة	803 إجابة

Source : Jean BRILMAN : Les meilleurs pratiques de management, édition d'Organisation, Paris, 3 eme édition, 2001, P 364.

من خلال ملاحظة الجدول السابق، وبالنظر إلى الموضوعات الإدارية التي سـادت مرحلة التسعينيات وبداية الألفية الثالثة نلاحـظ اهتمامـا متزايـدا بجملـة مـن القـضايا التغييرية والمتمثلة أهمها في:

- التركيز على إدارة الجودة الـشاملة والتميـز، وسـنتعرض بالتحليـل لهـذا الموضـوع خلال الفصل الثالث من بحثنا هذا.

- إعادة الهندسة الإدارية (Reengineering)، هذا المفهوم الذي لازال يحدث جدلا كبيرا في الولايات المتحدة بخاصة والذي سنتطرق له بالتحليل في الفصل الثاني من بحثنا هذا.
- إدارة المعرفة وكل ما يتعلق بإنتاج، استخدام وتسويق المنتجات المعرفية، حيث أصبح أهم مدخل في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة المعارف والمعلومات وتشكل كذلك أهم مخرجاته.
- إدارة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات.

مقاومة التغيير: أسبابها وطرق معالجتها

نادرا ما يحدث التغيير بصورة سهلة ودون مقاومة لاعتبارات متعددة، ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على بعض الأسباب التي تؤدي إلى المقاومة، ثم التطرق إلى ما اقترح من وسائل وطرق للتقليل من تأثيرها على العملية التغييرية. وقبل التطرق إلى الإشارة إلى ذلك ينبغي أن يقد الباحث أولا المصطلح. فمن الناحية اللغوية يرجع الأصل اللاتيني للمقاومة إلى كلمة " Resistere " والتي تعني التوقف، وأول استخدامات المصطلح كان في علوم المادة والفيزياء وذلك بمعنى: القوة المعاكسة لقوة مطبقة على جسم (أي رد الفعل)، أما في مجال إدارة الأعمال فإنه يمكن اعتماد التعريف الذي أوردته باراي (Bareil) الذي اعتبر مقاومة التغير بأنها: " الاتجاه الفردي أو الجماعي الواعي أو غير الواعي والذي يظهر بمجرد بروز أفكار تغييرية في المنظمة، هذا الاتجاه يعكس نظرة سلبية للعاملين (وحتى لبعض المسؤولين) بشأن التغييرات التي سوف يتم إدخالها على أسلوب العمل"[20]. من خلال التعريف السابق يمكن ملاحظة ما يلي:

- أن المقاومة قد تصدر من الأفراد بشكل معزول وغير منسق نتيجة إحساس فردي بعدم الرضا عن أوضاع معينة، كما أنها قد تأخذ بعدا جماعيا منظما قد ينتج عن عدم رضا جماعي.
- أن المقاومين للتغيير لا ينبع سلوكهم هذا كلهم عن وعي كامل بحيثيات التغيير، بل قد ينخرط البعض في المقاومة نتيجة التقليد أو المحاكاة وفي بعض الأحيان بعض الأفراد التغيير عن غير قصد من خلال ممارساتهم المعرقلة للعملية التغييرية.

أسباب مقاومة التغيير

في الواقع تكثر وتتعدد الأسباب التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير لارتباطها بالعنصر البشري الذي يصعب إرضائه بشكل تام، وفي هذا الإطار قام باراي (Bareil) بتصنيف هذه الأسباب إلى[21]:

أولا: أسباب فردية: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- الاستعدادات النفسية، طبيعة شخصية الفرد وتفضيل الاستقرار.
- تقدير الفرد لجدوى التغيير.
- فقد الأفراد للسلطة والتحكم.
- عدم استيعاب الفرد لأسباب آليات أو نتائج العملية التغييرية.
- سن الفرد وخبرته في العمل وفي الحياة.
- الشعور بالاغتراب وعدم مشاركة الأفراد في الرؤية والقيم المقترحة أو شعورهم بأنهم منبوذين اجتماعيا.
- عدم وضوح المكاسب التي سيجنيها كل فرد جراء انخراطه في استراتيجية التغيير.
- شعور الفرد بالخوف من تضييع منافع أو عدم المقدرة على التجاوب والتفاعل مع المهام الجديدة المطلوبة.
- مقارنة الفرد بين العائد والتكلفة الذين سينجمان عن العملية التغييرية بالنسبة له.

ثانيا: أسباب مرتبطة بالجماعة وثقافة العمل: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- فقدان جماعة العمل للحقوق التي تمكنت من الحصول عليها بفضل مطالباتها الجماعية مثل: أوقات الراحة، توقيت العمل، المساحات المتاحة للتحرك...
- طبيعة النظام الاجتماعي الذي كونته جماعة العمل خلال المراحل السابقة ومدى تأثره ببرامج التغيير، حيث أن المساس بالعلاقات والتكتلات غير الرسمية السائدة في هذا النظام على سبيل المثال من شأنها أن تدعم المقاومة.
- المعايير الاجتماعية السائدة ومدى تقبلها لفكرة التغيير.
- خصائص ثقافة المنظمة السائدة ومدى مرونتها وقابليتها للاستجابة للتغيير، بالإضافة إلى مدى تأثير برامج التغير على الثقافات الفرعية أو ما يسمى بثقافات فرق العمل.

ثالثا: أسباب سياسية: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- تأثير الضغوط التي يتعرض لها الفرد من قبل مرجعيات يثق فيها والتي تدفعه للمقاومة، حيث أنه في كثير من الأحيان لا يتخذ الفرد قرار المقاومة بمفرده، ولكن بالرجوع إلى من يثق فيهم وعادة يكونون من النقابيين.
- فقدان السلطة والسيطرة قد يدفع أصحابها إلى المقاومة.

رابعا: أسباب مرتبطة بمنهجية التغيير: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- طبيعة أعباء العمل الجديدة والإضافية التي يطلب من الأفراد القيام بها قد يشكل سببا مقنعا للمقاومة.
- الشروط والضوابط التي ينبغي الالتزام بها أثناء القيام بالتغيير ومدى مناسبتها للأفراد.
- عدم تحضير وتهيئة الأفراد للانخراط في برامج التغيير من خلال: ضعف التحسيس، التحفيز والتدريب مثلا.

- نقص المعلومة حول برامج التغيير المعتمدة قد يشكل سببا للمقاومة من طرف الفرد.
- المقاربة المعتمدة في إحداث التغيير ومدى انسجامها مع قناعات الأفراد.
- عدم إشراك مختلف الشرائح في بناء منهجية التغيير.

خامسا: أسباب مرتبطة بالبنية التنظيمية: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- ما من شك أن التغيير سيؤدي إلى تعديل في البنية التنظيمية بمكونيها: الوظائف والعلاقات، وهذا ما قد يشكل عدم ارتياح وقبول من قبل بعض الأفراد نتيجة مواقعهم الجديدة ضمن هذه البنية.
- عدم اقتناع الأفراد بجدوى البنية التنظيمية المعتمدة في إحداث التغيير، والشك في مقدرتها على بلوغ أهدافه.
- في بعض الأحيان يكون هناك ارتباط الأفراد بالبنية التنظيمية الحالية لمنظمتهم لأسباب موضوعية على غرار: تحقيقها لهم الأمان الوظيفي وللمنظمة نتائج مقبولة، بالمقابر التغيير المنشود في بعض الأحيان سيجعلهم يفقدون هذه المزايا لصالح بنيات أخرى مختلفة مثل حالات اندماج منظمتهم مع أخرى

وبصفة عامة فقد أشار جيمس أتول إلى 31 سببا تؤدي إلى نشوء مقاومة للتغيير نشير إلى أهمها في النقاط التالية(22):

- **شرعية التغيير**: ويمكن أن نلخص أهم المؤشرات التي تؤدي إلى التشكيك في شرعية استراتيجية التغيير وفق أتول إلى:

• **عدم الاتزان**: ويقصد به أن يعتقد مقاومو التغيير أنه ليس حالة طبيعية ناتجة عن عوامل موقفية تدفع نحوه.

• **المصلحة الذاتية**: وذلك بأن يسود اعتقاد بأن التغيير دافعه مصالح ضيقة، ولا ينتج عنه أي مصلحة للمنظمة.

- **العبثية:** قد تظهر خطة التغيير في المنظمة بالنسبة للمقاومين على أنها خدعة مصطنعة وتجميلية.
- **الطبيعة الإنسانية:** ويُقصد به حب التنافس بين بني البشر مما ينتج عنه صفات سلبية بين مفردات الجمهور الداخلي للمنظمة على غرار: الأنانية، الجشع ونقد صفات الإيثار التي يتطلبها التغيير الناجح. إلى جانب غرور القادة وعدم اعترافهم بأخطائهم السابقة، وتميز بعضهم بحالة شوفينية وفق منطق: نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل. بالإضافة إلى أيديولوجية الجمهور الداخلي التي قد تشكل عقبة أمام التغيير.
- **النتائج المتوقعة للتغيير:** هذا العامل يعتبر مهما جدا باعتبار أن استراتيجية التغيير المتبناة من قيادة المنظمة ستكون تحركا تجاه المستقبل، وبالتالي تسود حالات من عدم التأكد، المخاطر واحتمال الفشل في بلوغ الأهداف والغايات المبرمج تحقيقها. وهذا يبعث عوامل الخوف من المجهول، الشك والتمسك بالواقع الحالي إلى البروز بقوة.

طرق التعامل مع مقاومة التغيير

في الواقع لا يمكن الحديث عن وصفات جاهزة لتقليل من مقاومة التغيير، آليات ناجعة دائما للقضاء عليه، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة المواقف التغييرية المتباينة من جوانب متعددة هذا من جهة؛ ثم أن مقاومة التغيير في حد ذاتها قد تعطي مؤشرات إيجابية بالنسبة للمنظمات توحي باهتمام الجمهور الداخلي بشؤون منظمتهم، وهذا ما يمكن أن يعكس ولاءً تنظيميا مقبولا. وبالتالي وجودها قد يعبر عن حالة صحية للتنظيم من جهة أخرى. إن ما نهدف إليه من خلال هذا العنصر هو تقديم بعض الوسائل التي من شأنها أن تسهل عملية التغيير من خلال التعامل الإيجابي مع المقاومة. وهذا ما سنوضحه من خلال جملة من الآليات المتمثلة في:

- **التعليم والاتصال:** يمكن التقليل من مقاومة التغيير من خلال الاتصال بمفردات الجمهور الداخلي المقاومة للتغيير لمساعدتهم على فهم دوافع التغيير ومنطقيته، ويمكن تحقيق الاتصال والتعليم بطرق شتى على غرار: المناقشات المباشرة، المذكرات، التقارير، العرض الجماعي... ويشير الكتاب أن هذه الوسيلة لكي تكون فعالة يفترض أن تستخدم قبل الشروع في التغيير، بالإضافة إلى افتراض كون السبب الرئيسي للمقاومة هو نقص المعلومات. ولكي تحقق هذه الوسيلة النجاح أكثر كلما كان مستوى الثقة بين القادة والجمهور المستهدف بالتغيير أكبر؛ إلا أن الإشكال المطروح هنا الوقت المستغرق لعمليات: الاتصال، التعليم والإقناع[23].
- **المشاركة:** من الأهمية بما كان أن يُسمع للجمهور الداخلي عند الشروع في بناء استراتيجية التغيير وإشراكهم فيها – خاصة تلك المفردات التي يحتمل أن تقاوم –، من منطلق أنه يصعب على الأفراد من مقاومة قرار التغيير الذي ساهموا في اتخاذه؛ إلا أنه رغم هذه الإيجابية إلى أن توسيع حجم المشاركة من شأنه أن يؤدي إلى الحصول على قرارات تحد من مستويات النتائج المستهدفة بالتغيير، بالإضافة إلى عامل الوقت الذي قد لا يكون في صالح قيادة التغيير. ومن هذا المنطلق يفترض أن تتعامل قيادة التغيير مع عامل المشاركة بذكاء وحذر حتى يتم تحقيق الهدف المتوخى منها.
- **الدعم والمساندة:** يفترض من القائمين على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد بتوفير الإمكانيات، التدريب المستمر لهم والموارد المختلفة التي تتيح لهم التفاعل مع التغيير. كما تشمل عملية الدعم أيضا الاستماع المتواصل لمشكلاتهم الناجمة عن متطلبات العملية التغييرية ومساعدتهم على التخلص منها.
- **التفاوض:** ويستعمل هذا الأسلوب عندما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، وقد تؤدي هذه الطريقة إلى تقديم تنازلات ومنافع للطرف المقاوم.

- **المناورة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ قياديو التغيير في مواقف معينة إلى وضع سيناريوهات محبوكة جيدا تستقطب المعارضين لصف التغيير، وذلك من خلال استخدام طرق غير مباشرة للتأثير على المقاومة.
- **الإجبار والترهيب:** من الممكن أن يلجأ قادة لتغيير إلى – كحل أخير – إلى تهديد المجموعة المقاومة للتغيير بفقدان مناصبهم أو تضييع مصالحهم في حالة عرقلة التغيير[24].

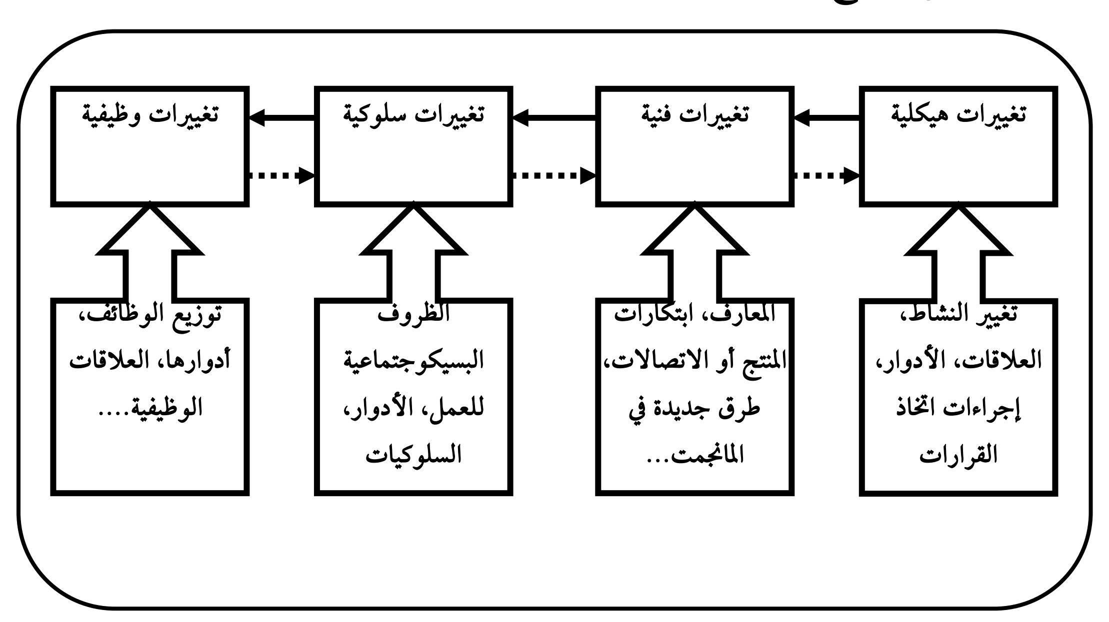
خطوات التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتباينت وجهات النظر في توصيف المراحل الضرورية للتغيير التنظيمي الناجح، وهذا أمر طبيعي نتيجة اعتبارات عدة لعل من أهمها: الهدف من العملية وعمقها، لهذا سنحاول تقديم صيغة عامة لعملية التغيير التنظيمي الناجح معتمدين على ما اطلعنا عليه من المحاولات. وفيما يلي نوجز العملية في المراحل التالية:

أولا: الدراسة التشخيصية

تنطلق عملية التغيير التنظيمي منذ البداية بتصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها قيادة المؤسسة، طبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية - المعارف، الطرق الإجرائية، القيم، الأدوار والتصرفات، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف أهم عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل يوضح: المحاور الأساسية للتغيير



المصدر: كمال قاسمي :إدارة التغيير المنطلقات والأسس - مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير-، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 /09 مارس2005.

ولا يفترض أن يغيب عن الذهن أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن منظمة الألفية الثالثة ما هي في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح، والبعض الآخر مغلق يتشكل هذا النظام من كيانات تترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة.

ثانيا: وضع خطة التغيير

تمر عملية وضع خطة التغيير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التغيير ووضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة. ويكون ذلك أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد التالية:

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
- ما هي فرصة التغيير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به؟

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التغيير أما وضع خطة التغيير ذاتها فيتطلب أيضا تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكاليف، فترة زمنية، أساليب المرجعة وفقا لتوقيت الخطة. كل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها[25]:

أ- أن تكون الخطة محددة، مكتوبة، معلنة وقابلة لمراجعة.

ب- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة.

ت- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.

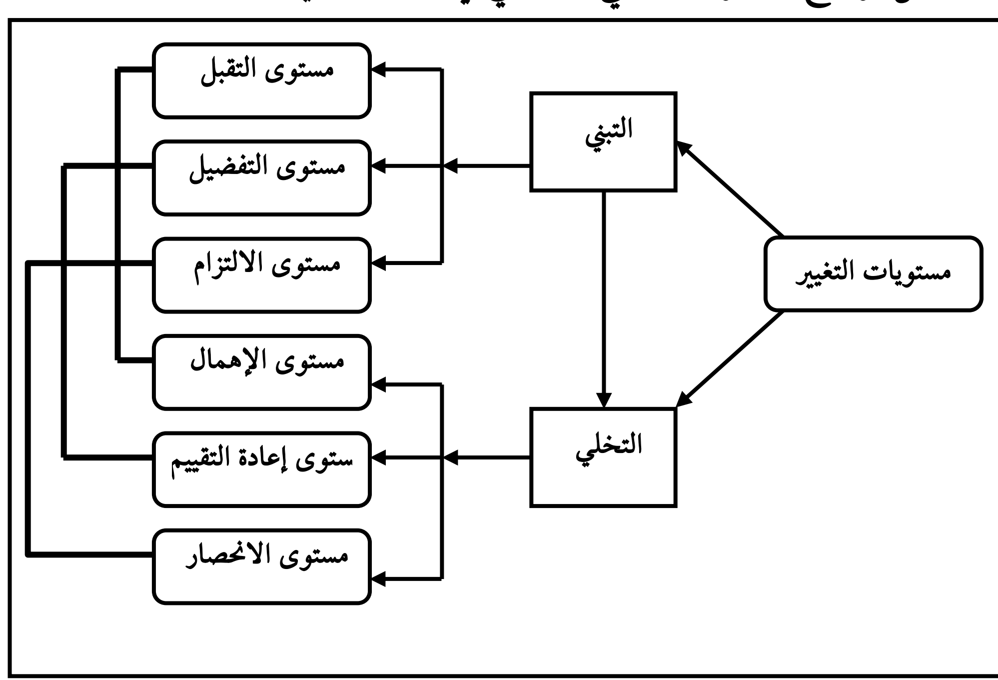
ث- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة في كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضا.

ج- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

ثالثا: التهيؤ لقبول التغيير وتبنيه

تنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسين هما التبني والتخلي مثلما هو موضح من الشكل الموالي:

شكل يوضح: مستويات التبني والتخلي في عملية التغير



<u>المصدر</u>: مقتبس من تحليل محمد إسماعيل بلال: المرجع السابق، ص 170.

1) **مستوى التبني**: ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

2) **مستوى التخلي**: ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطاءها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبي زمني بين التبني والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف المنظمية المحلية والإستراتيجية وهكذا.

ولعل من أهم النماذج المعتمدة في محاولة توضيح العملية التغييرية نجد نموذج كيرت لوين (K. Lewin) ذي المراحل الثلاثة الموضح في الشكل الموالي:

شكل يوضح: نموذج كورت لوين (K. LEWIN) للتغيير

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	⇦	**التغيير**	⇦	**إعادة التجميد**
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير. - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد. - تغيير الأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.		- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص161.

يشمل النموذج السابق المراحل الأساسية التالية:

1. **الإذابة أو حل الجمود:** وتبدأ بإدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما، كإدراك أن الهيكل التنظيمي الحالي وتصميم المهام غير مناسبين للوضع التنافسي، أو أن مهارات فرد أو اتجاهاته غير ملائمة لموقعه الوظيفي الحالي... مما يجعل حالة المنظمة في وضع جمود يتسم بعدم استغلال كفأ لكافة الطاقات والموارد وهذا ما يتطلب حلا مدروسا لوضعية الجمود لتحرير الطاقات المعطلة.
2. **التغيير:** يحدث التغيير عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المنظمة، ويتراوح التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري.
3. **إعادة التجميد: عند** إحداث التغيير فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته لا بد أن يكون موضعا للتنفيذ أي أنه يجب أن يصبح جزء من التنظيم.

إلا أنه من الناحية العملية فإن التهيؤ لتنفيذ خطط التغيير ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

1. **التنوير بحكمة التغيير:** لا شك أن عملية التغيير ستواجه مقاومة للتغيير، نتيجة الخوف، التعامل الانتقائي مع المعلومات، عوامل اقتصادية، وللتقليل من تأثير مقاومة التغيير ينبغي توضيح الحكمة من العملية، متطلباته وأهدافه كما أشرنا سابقا.
2. **التعليم والاتصال:** يأخذ مفهوم الاتصال أبعادا قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يقصد بها تدفق المعلومات (flow information)، أو المعلومات على خطوط العمل (Online Information) ، أو نظم المعلومات الإدارية (Management information System). بالإضافة إلى التقارير ونظم العرض والتقديم، وشبكة الاتصالات السمعية و/ أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التغيير التنظيمي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة، وديناميكية عملية الاتصال. حيث أنه كلما استلمت الحقائق كاملة، وتم توضيح أي انشغال داخل المنظمة فإن ذلك من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير ويجعل الوضع أكثر تهيأ لنجاح إدارة التغيير.
3. **المشاركة:** حيث أنه كلما كانت درجة إشراك المستويات الدنيا في عملية التغيير، كلما ضعفت مقاومة التغيير وكانت الأجواء أكثر تهيؤ، باعتبار أن الأغلبية شاركت في وضع خطة للتغيير.

رابعا: المتابعة التصحيحية

لا تكتمل بنود خطة التغيير التنظيمي إلا بالمتابعة، ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كميا ونوعيا واكتشاف الأخطاء. وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس. وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التغيير على أسس المتابعة المرتكز على جملة من المحاور نورد أهمها في النقاط التالية:

- متابعة الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء، معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، معدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوى...
- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل: التكلفة الوحدوية، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون...
- معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...

- **خلاصة**

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإشارة إلى مفهوم التغيير، آليات حدوثه ومتطلبات إدارته بحيث تتمكن المنظمات من الاستفادة منه، كما أشرنا إلى نقطة مهمة مرتبطة بالموضوع ينبغي على القياديين أخذها بعين الاعتبار في برامجهم التغييرية ألا وهي قضية المقاومة التي قد تكون في غالب الأحيان طبيعية لأسباب فصلنا بعضها في فصلنا هذا، وقد قمنا بتقديم بعض التوجيهات التي أشارت إليها الباحثون للتعامل معها.

المصادر والمراجع

1. علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ج م العربية، (دون ذكر سنة النشر)، ص 138.
2. محسن أحمد الخضيري: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص 138.
3. مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي وحيد: معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية – بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية –، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، عدد 6 المجلد 31 سبتمبر 2003، ص 287.
4. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 551.
5. كمال قاسمي، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي – مدخل تطبيقي معاصر–، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 384.
7. فؤاد القاضي، سعيد يس عامر: الاستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير المخطط – نظام التطوير التنظيمي استراتيجية قيمية تعيد التعلم، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص 308.
8. مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة – مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة – الدار الجامعية،ج مصر العربية، 2002/ 2003، ص 376.

9. Peter DRUCKER : L'avenir du management selon Drucker, Village Mondial, Paris, 1999, p 75.

10. أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 376-121.

11. Michel MARCHESNAY : Management stratégique, les éditions CHIHAB, Algérie 1997, p117.

12. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 27.

13. محمد قاسم القريوتي: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 1993، ص 3.

14. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: المرجع السابق، ص 15،16.

15. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 94-96.

16. محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 30، 31.

17. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة –، دار الشروق، عمان، 2003، ص 25.

18. محمد ياغي: مبادئ الادارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص 94، 98.

19. محمد حسن: علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1989، ص 219.

20. Céline BAREIL : La résistance au changement – synthèses et critique des écrits, Centre d'études en transformations des organisations, HEC Montréal, Cahier n° 04-10- Aout 2004, p 3.

21. Céline BAREIL : Ibid., pp 7-12.

22. طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار بن حزم، بيروت، 2001، ص 16-19.
23. أندرو سيسلاقي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 562-563.
24. أندرو سيسلاقي: المرجع نفسه، ص: 562-563.
25. مركز التميز للمنظمات غير لحكومية: مراحل التطوير التنظيمي، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد (67)، 20/ 8/ 2003، www.ngoce.org.

الفصل الثاني

إعادة الهندسة الإدارية

الفصل الثاني
إعادة الهندسة الإدارية

- **تمهيد**

تسعى المنظمات إلى تحسين مستويات أدائها من خلال اتباع عدد من الطرق والمداخل سواء على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى بعض مكوناته، ولعل من أهم هذه المداخل التي لازالت تثير جدلا كبيرا بين الأكاديميين وأصحاب الأعمال على حد سواء نجد إعادة الهندسة الإدارية. وربما من بين أهم أسباب مناقشة هذا المفهوم هو منهجية التغيير التي يقترحها أصحابه والمتميزة بطبيعتها الجذرية الراديكالية من جهة؛ والنتائج الكبيرة المتوقع تحقيقها من هذا التغيير من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على هذا المفهوم الإداري من خلال تعريفه، تبيان خصائصه، النتائج المتوقعة من تبنيه ومنهجية تطبيقه.

مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وخصائصها

لقد أصبح تعبير إعادة الهندسة (Reengineering) من التعبيرات الشائعة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وذلك منذ تقديمه من قبل مايكل هامر (M. Hammer) في مقالة نشرتها مجلة هارفرد (Harvard) بعنوان: "Obliterate note automate"[(1)] سنة 1990، ثم ظهور كتاب إعادة هندسة المنظمة: مقدمة لثورة الأعمال لمؤلفيه مايكل هامر وجيمس شومبي (J. Champy) عام 1993؛ غير أن مجموعة من الكتاب يرجعون ظهور المفهوم إلى فترات سابقة لذلك، حيث يرى البعض أن هذه المقاربة فرضت نفسها في بداية الثمانينات نتيجة تراجع صناعة السيارات الأمريكية مقارنة بنظيرتها اليابانية بشكل كبير، وهذا ما دفع بأصحاب المصانع الأمريكيين إلى البحث عن التغيير الجذري لأعمالهم حتى يسترجعوا مواقعهم التنافسية وحصصهم السوقية التي ضيعوها لصالح اليابانيين[(2)]. ويرى فريق آخر أن الأفكار الأولى لمفهوم إعادة الهندسة ظهرت قبل ذلك وبالتحديد

في بداية القرن العشرين بظهور علمي الإدارة والتسويق[3]. وفي هـذا الإطـار سـنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لتقديم مفهوم إعادة الهندسة لنعرج فيما بعد لتبيين أهـم خصائصه.

مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

يعـني مفهـوم إعـادة الهندسـة البـدء بكـل شـيء جديـد وبتلـك الأشـياء، المكونات والعناصر ذات القيمة المضافة الأعلى، إنـه مقـترح لإعـادة اكتـشاف المنظمـة (Reinventing the firm) من خلال إعادة تصميم العملية، وكما يقول مايكـل هـامر بأنـه يعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المنظمة، وفي هذا الـصدد تـشير الأدبيـات الإداريـة إلى أنه الثورة التالية للمنظمات والأعمـال التجاريـة مقارنـة بتـأثير مفهـوم التخـصص وتقسيم العمل لآدم سميث الذي كان لـه أهميتـه وفاعليتـه خـلال القـرنين الماضـيين. ويؤكد المتخصصون في الموضوع أن إعادة الهندسة ليست إعادة التنظيم، كما أنها ليست تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا في الوضـع الحـالي للمنظمـة؛ ولكنهـا منهجيـة للتغـيير ترفض وتنبذ (Rejection) المفهوم الكلاسيكي لتقسيم العمـل. إذن يمكـن اعتبـار إعـادة الهندسـة عمليـة ابتكـار نمـوذج جديـد مـن المنظمـات يـستجيب لظـروف التنافـسية والبيئة الجديدة[4].

مـن خـلال مـا سـبق يمكـن النظـر لمفهـوم إعـادة الهندسـة الإداريـة مـن ثـلاث زوايا مختلفة:

أ. **زاوية المفهوم الصفري لإعادة الهندسة الإدارية**

ترتكز هذه المقاربة على فكرة أساسية هـي الانطـلاق مـن نقطـة الـصفر، وعـدم اعتماد إصلاح وتعديل الوضع القائم، كما لا تعني إعـادة الهندسـة وفـق هـذا المنظـور ترميم الأعطاب التي تلحق بالمنظمة لكي تتحسن الأوضاع؛ ولكن يفترض التخلي التام

عن طرق العمل السابقة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية أداء العمليات، وتقديم الخدمات لتحقيق حاجات ورغبات الزبون بطريقة أفضل.

ب. زاوية المفهوم العملي لإعادة الهندسة الإدارية

تركز هذه المقاربة على ضرورة تحديد من أين نبدأ في عملية التغيير الجذري؟ ما هي الجهات المعنية بذلك؟ ومن أين تنبع أفكار التغيير الجذري؟ وبالتالي يفترض تحديد ووضع مجموعة من القواعد، التقنيات والوسائل التي يفترض إتباعها في تطبيق إعادة الهندسة؛ لكن دون تقديسها باعتبار أن إعادة الهندسة ترفض الافتراضات الراسخة والقواعد الجازمة.

ج. زاوية المفهوم العلمي لإعادة الهندسة الإدارية

ينظر لهذا المفهوم وفق هذه المقاربة على أنه: "إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"[5]. هذا التعريف الذي قدم من قبل صاحبا الفكرة يحتوي على مجموعة من المصطلحات المفتاحية التي يتيسر بشرحها مبتغى هامر وشومبي وهي:

- أساسي (Fundamental): أي أنه يفترض على قيادة المنظمة طرح تساؤلات بشأن المنهج التفكيري السائد في المنظمة بشكل أساسي، بحيث يجب التخلي على النسق الفكري التقليدي من خلال[6]:
  - عدم البدء بافتراضات مسبقة.
  - طرح الطرق والأساليب القديمة.
  - التطلع إلى ما يجب أن يكون.
  - وضع الحال الأفضل في الاعتبار.

- جذري (Radical): بمعني أن يجتث كل ما هو موجود، ويعاد زرع أشياء جديدة من شأنها أن تحقق طفرة كبيرة وليس تقدما جزئيا من جهة؛ ولكن قد تتخلل العملية مخاطر حقيقية، صعوبات متوقعة واحتمالات للنجاح والفشل وهذا نابع من طبيعة التغيير وحجمه من جهة أخرى.
- تحسينات هائلة (Spectacular): والمقصود هنا أن إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق طفرات فائقة ودراماتيكية في مستويات الأداء دون الاكتفاء بالتحسينات الهامشية والجزئية، وهذا ما يتطلب في الحالات التي يطبق فيها المدخل التخلي عن القوالب القديمة للإدارة واستحداث ما هو جديد وأكثر فعالية.
- العمليات (Processes): ويمكن اعتبار هذا المصطلح هو الأهم في تعريف إعادة الهندسة وهو الذي يطرح مشاكل للمسئولين في المنظمة حسب هامر وشومبي[7]، وتكمن الصعوبته في الجانب التطبيقي، حيث يواجه المشرفون على المنظمات بعض المشاكل في دمج بعض الأنشطة والمدخلات لتحقيق قيمة مضافة أحسن. ويُستحسن أن نقدم تعريفا للعملية في هذا الإطار لارتباط مفهوم إعادة الهندسة الإدارية بها بشكل وثيق. إذن يمكن اعتبار العملية (Process) أنها: "مجموعة من الأنشطة التي إذا أُخذت مع بعضها البعض ينتج عنها شيئا ذا قيمة بالنسبة للمستهلك[8]". من خلال هذا التعريف نستنتج أن اعتماد منهج الإدارة بالعمليات يقتضي التخلي على المنطق الهرمي المعتمد على الوظائف والتقسيمات الدقيقة للعمل والاعتماد على تجميع جملة من الأعمال بشكل يؤدي إلى تحقيق منفعة للزبون، مثل تجميع الأعمال المرتبطة بتطوير منتج جديد للسوق. ويمكن توضيح الفرق بين المقاربة المعتمدة على العمليات في الإدارة والمقاربة الهرمية الوظيفية من خلال الشكلين التاليين الذين يعكسان عملية التعاقد مع الموردين لتوفير سلع للزبائن وفق منطق الإدارة بالعمليات والمدخل الهرمي:

شكل يوضح: المقاربة الهرمية ومدخل العمليات

الموردون
الرقابة المالية
الجانب القانوني
الجودة
الشراء
الدراسات
عملية التعاقد مع الموردين
الموردون
أ- المقاربة بالعمليات

الدراسات
الموردون
الشراء
الجانب القانوني
الجودة
الرقابة المالية
ب- المقاربة الهرمية

Source : Michel CATTAN : Management des processus – une approche innovante, AFNOR PRATIQUE COLLECTION, Paris, 2000, p 4.

وقبل التطرق إلى خصائص إعادة الهندسة ينبغي الإشارة إلى وجود مرادفات عديدة للمصطلح تستعملها الأدبيات الإدارية على غرار: إعادة تصميم نظم العمل (Work Systems Redesign)، إعادة تصميم العمليات (Processes Redesign)، الهندسة الصناعية الجديدة (New Industrial Reengineering)، إعادة هندسة أساليب الإدارة (Management Techniques Reengineering) [9]، كما وردت مصطلحات أخرى باللغة العربية للتعبير على المصطلح Reengineering على غرار الهندرة[10] والتي في الواقع هي

تركيب لكلمتين هندسة وإدارة وإعادة البناء التنظيمي. ويرجع هذا الثراء في المرادفات في تقديرنا بالأساس إلى حداثة المفهوم من جهة؛ وشموليته واحتوائه على أبعاد كثيرة: عملية، فلسفية واستراتيجية من جهة أخرى. وفي عملنا هذا آثرنا استخدام المرادف باللغة العربية إعادة الهندسة باعتباره الأكثر شيوعا واستخداما لدى الكتاب العرب المتخصصين في الإدارة، ثم أنه يقترب من الترجمة اللغوية للمصطلح والتي نرى أنها الأقرب للمعنى.

خصائص إعادة الهندسة الإدارية

يتميز المنهج التغييري لإعادة الهندسة الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجاز أهمها في:

1. **دمج عدة وظائف في واحدة:** أي تجميع مجموعة من الوظائف المنفصلة في عملية واحدة باعتماد تحليل القيمة، وهذا من شأنه أن يلغي تعدد جهات الاختصاص والتقليص من الأخطاء، وتأخير العمل أو إعادته؛ كما أن هذا الجمع يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة؛ بالإضافة إلى ما سبق فإن مستوى الرقابة قد يتحسن نتيجة التنفيذ بالاعتماد على عدد أقل من الموظفين.
2. **سهولة عملية اتخاذ القرارات:** بفضل الاعتماد على منطق العملية في الإدارة وما يتيحه من تجميع أفقي وعمودي للعمليات، صار بإمكان العامل بدلا من أن يلجأ في إحدى مراحل التنفيذ إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن ما يقوم به، أن يتخذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي أصبحت عملية اتخاذ القرار من بين صلاحياته التي يخولها له مدخل إعادة الهندسة.
3. **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:** يتميز مفهوم إعادة الهندسة الإدارية بعدم اعتماد أسلوب الخطوات المتتالية للعمل، ولكن يفترض اعتماد التدفق الطبيعي للعمل، بما يتيح تعظيم القيمة المحصلة، وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال إنجاز

العديد من الخطوات في وقت واحد، وبالتالي خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل.

4. **تشغيل المعلومات بواسطة منتجها:** تقتضي هذه الخاصية أن يقوم القائمون بإصدار المعلومات بتشغيلها بأنفسهم مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز وتخفيض وقت العمليات.

5. **تكامل الأنشطة المتوازية:** تعتبر العديد من العمليات معقدة لدرجة أنها تقسم وتوزع على فرق مستقلة، وتعمل هذه الفرق بالتوازي مع بعضها البعض ثم تتكامل سويا عند إنجاز المهام المنوطة بها، لكن قد تكتشف هذه الفرق أن العمل الموزع عند تجميعه لا يتناسب مع بعضه وأنه يلزم إعادة تصميمه من جديد؛ لكن في ظل هذا المبدأ يتم تشكيل وتنظيم فرق عمل بشكل مختلف بحيث يتم إشراك جميع العاملين من كل المناطق في هذا الفريق للعمل كوحدة واحدة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تخفيض نفقات التصميم، وكذلك تقليل زمن تطوير العملية بشكل واضح[11].

مراحل تطبيق إعادة الهندسة والقائمون عليها

تحتاج إعادة الهندسة الإدارية – على غرار طرق التغيير الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، تخفيض الحجم وإعادة الهيكلة... - إلى منهجية منطقية للتطبيق، بل إلى استراتيجية دقيقة واضحة الأهداف والغايات التغييرية من جهة؛ وإلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وبالتالي القائمين عليها من جهة أخرى. وهذا ما نحاول تبيانه من خلال هذا الجزء.

مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

يفترض من المنظمات التي تريد تطبيق إعادة الهندسة الإدارية أن تصمم عملية التغيير تبعا لتحليل دقيق لبيئتيها الداخلية والخارجية، ووفق استراتيجية من شأنها أن تؤدي إلى مستويات الأداء المرغوبة، ومن هذا المنطلق نجد أن حلقات التغيير تختلف من حالة إلى أخرى. وتشير الكتابات في هذا الإطار إلى ضرورة احترام مجموعة من المحطات

لنجاح عملية التغيير، وفي هذا الصدد يقترح بعض الكتاب أربع مراحل أساسية وهـي: التشخيص، التخطيط، التنفيذ والمتابعة[12].

أولا: مرحلة التشخيص

ويتم في هذه المرحلة بالأساس تحديد مجالات التطوير المستهدفة من خلال محاولـة رصد اتجاهات الزبائن تجاه المزيج التسويقي الموجه لهـم، وتحليـل أسـباب عـدم الرضـا وتحولهم عن العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة. وبعـد ذلـك يجـب أن تحـدد مـستويات وجوانب التغيير اللازمة لتحقيق رضا العملاء لإعادة هندستها.

ثانيا: مرحلة التخطيط

بعد التعرف على مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها نحو الزبائن، وبعد تحديد المجـالات التي يمكن إدخالها لتطـوير المـزيج التـسويقي الخـاص بالمنظمـة؛ يحـدد القـائمون عليهـا الأهداف العملية من إعادة الهندسـة، ويـضعون خطـة لـذلك تُعتمـد بموجبهـا خـرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وتعطي لها مسميات محددة، على غـرار: عمليـة الشراء، التخزين، البيع... ويفترض أن تكون لهذه العمليـات خـرائط ولوحـات تـدفق تفصيلية توضح سير العملية من وقت استلام المدخلات وحتى تسليم المخرجـات ومـا يصاحب ذلـك مـن تسلـسل وانـسياب، توقـف وتعطيـل، صـيانة وانتظـار ومراجعـة واستئناف. وينبغي في هذا الإطار تحليل هذه العمليات بدقة لفرز تلك الفعالة من تلك المعيبة ليتم الحصول على نموذج عمليـاتي أفـضل يرتكـز بالأسـاس علـى: تكنولوجيـا حديثة (الأجهزة والمعدات المتطورة)، تكنولوجيا المعلومات وتفكير ابتكاري. وللتوصل للمستوى العملياتي المستهدف من إعادة الهندسة الإدارية يفـترض القيـام بنـوعين مـن التحليل – داخلي وخارجي –، ثم الربط بينهما من خلال تحليل مزدوج (ثنائي).

ثالثا: مرحلة التنفيذ

بعد تصميم خطط العمليات بالشكل الذي أشرنا إليه في العنصر السابق، يأتي توقيت وضع الخطط حيز التنفيذ وفق إطار زمني مضبوط، لكن الأمر قد يتطلب تهيئة الوضع واختبار أولي للعمليات الجديدة قبل التنفيذ، وذلك على نطاق ضيق. وقد يتطلب التنفيذ الجيد للعمليات الجديدة برامج تدريبية قوية تتيح للأفراد إمكانية التفاعل الفعال مع مختلف الأنظمة التي قد يتم استعملها والاستفادة منها على غرار تكنولوجيا المعلومات وظروف التسويق الالكتروني. ويشير دافيس فارال (Davis FARREL) إلى ضرورة توافر ست عوامل رئيسية لإنجاح تنفيذ برنامج إعادة الهندسة وهي(13):

- **توافر القوى الخارجية الداعية للتغيير:** تتطلب معظم برامج إعادة الهندسة الإدارية ضرورة توافر عنصر الالتزام بدرجة كافية، وهذا ما لا يتحقق إلا مع إحساس الإدارة العليا للمؤسسة بحتمية التغيير.
- **المساندة والتعضيد اللازمين من جانب أصحاب العملية:** على الرغم من أن هذه الفئة قد تتضرر من التغيير الناجم عن إعادة هندسة الأعمال؛ إلا أنه يفترض أن تشارك في المشروع التغييري، وهذا ما يعد خطوة إيجابية نحو التنفيذ والقيام بمجهودات ناجحة في مشروع إعادة الهندسة الإدارية.
- **المعرفة الكاملة بحاجات العميل:** من الضروري أن تركز مشاريع إعادة الهندسة على إجراء تحسينات وتطويرات في العملية وفق ما يريده الزبون.
- **المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية:** قد لا يكفي الاعتماد على الإمكانات والخبرات البشرية التابعة للمنظمة لنجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية، لذلك يفترض التعامل مع خبراء من خارجها يجب اختيارهم بعناية، والاستفادة من استشاراتهم في التنفيذ الجيد.

- **إعداد فرق عمل مدربة ومكونة من مجالات وظيفية مختلفة:** تعد فرق العمل الوظيفية المدربة من أهم مقومات نجاح برنامج إعادة الهندسة، لذا يفضل إشراك عدد من كبار الإداريين بها. ومن جانب آخر يفضل أن تمثل كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق عمل وتزويده بأفراد على درجة عالية من المهارة والخبرة.
- **إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات:** تتجه معظم برامج إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات في الممارسات المتعلقة بكل من مجالي: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، لذا يجب أن يكون هناك تنسيق بين الجهد المبذول في مشروع إعادة الهندسة والتغيير المحتمل في هذين الجانبين.

رابعا: مرحلة المتابعة

لا يعني تنفيذ إستراتيجية إعادة الهندسة أنها تمت بنجاح، ولكن ينبغي على القائمين عليها أن يضعوا معالم عمليات المتابعة والرقابة للتأكد من فعالية عملية التنفيذ. ومفهوم المتابعة في هذا الإطار يعني شيئين أساسيين:

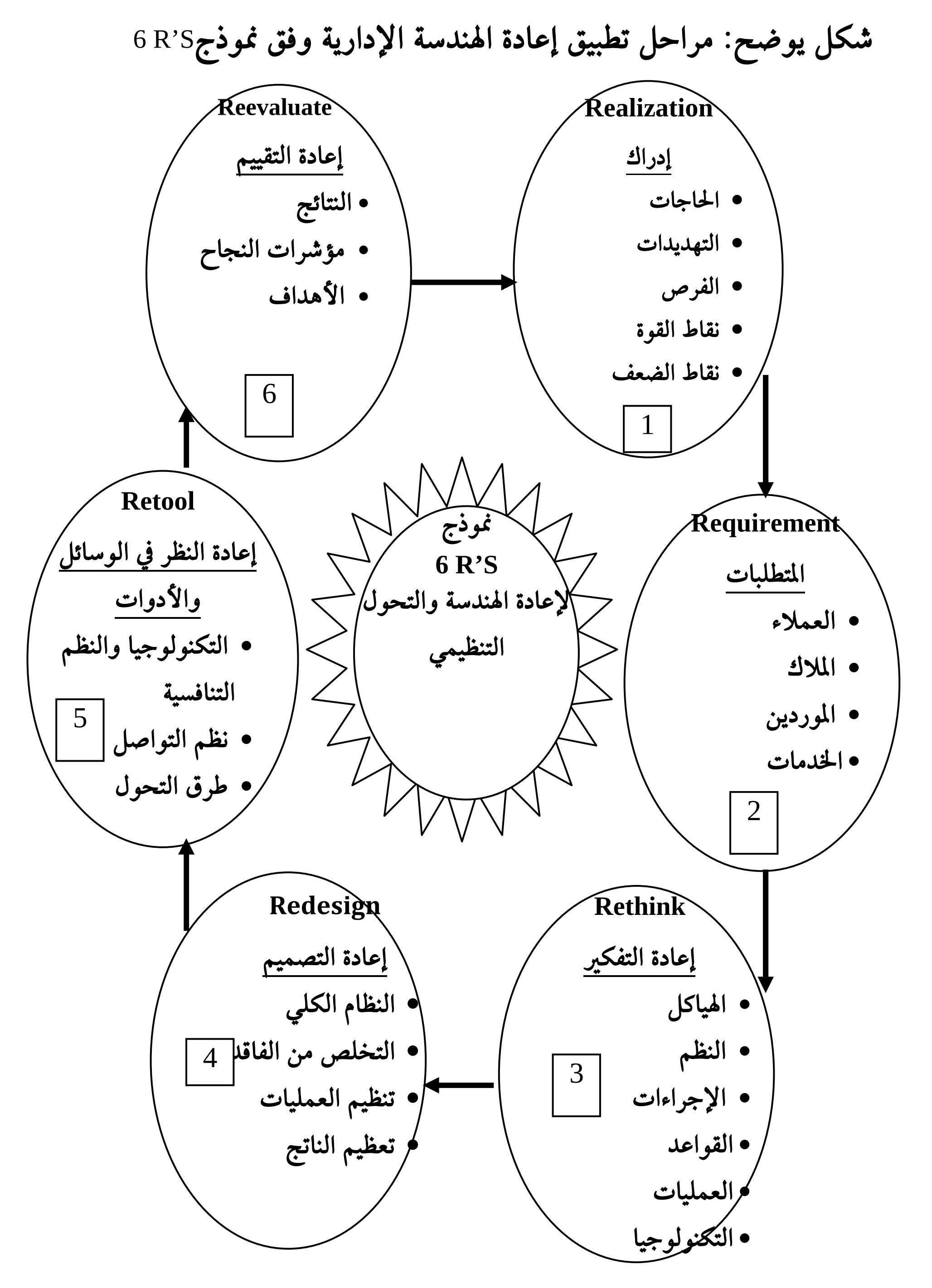
- **المتابعة الأثنائية:** وذلك بدراسة وتحليل الاستجابات وردود الأفعال (Feed Buck) الناتجة عن تنفيذ أي عملية، ودراسة مدى تطابقها مع المعيار المرجعي (Benchmark) والتحسين المستمر لمستويات الأداء المحققة.
- **التقييم النهائي:** بمجرد أن تكتمل عملية التنفيذ الاستراتيجي يتطلب الأمر إجراء مراجعة وتقييم للأداء، فمن خلال الرقابة وتقييم الأداء يمكن أن نقارن النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة في خطة إعادة الهندسة. وقد يؤدي الفشل في تقييم الأداء إلى نتيجتين: إما وجود أخطاء كبيرة في عملية وضع الأهداف التغييرية أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف، ومن الأغراض الهامة لتقييم الأداء توفير البيانات لإجراء تحليل الانحرافات، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى واقعية،

وقابلية تطبيق نموذج إعادة الهندسة. وللتوصل إلى مستوى تقييمي فعال ينبغي مراعاة الخطوات التالية[14]:

- **تحديد المعايير التي تتم على أساسها الرقابة:** وتوجد هذه المعايير في الخطة التغييرية ذاتها، من خلال الأهداف المحددة مسبقا، والتي يفترض أن تكون مكممة أو قابلة للقياس من جهة؛ ومرتبطة بآجال للتنفيذ من جهة أخرى.
- **قياس ما تم تنفيذه:** ويتم القياس هنا من خلال تسجيل ما تم تنفيذه فعلا، والمهارة في التسجيل تأتي في توفير معلومات كاملة تشبه في شكلها المعايير الموجودة في الخطة التغييرية.
- **مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ:** إن توافر بيانات كاملة عن معايير الخطة وبيانات التنفيذ يسهل المقارنة بينهما للتعرف على أي انحرافات في كميات التنفيذ عن الخطة أو في الأزمنة أو في التكاليف أو في غيرها.
- **التعرف على طبيعة الانحراف وأسبابها:** لا يعد الانحراف طبيعيا إذا كان حجمه كبيرا، متكررا أو عن قصد. وهنا يجب البحث عن أسباب ذلك، وهل هي خارجة عن إرادة وسيطرة الوحدات التنفيذية.
- **علاج الانحرافات:** في الحالات العاجلة قد يكون الحل تشغيل العمال أو الآلات وقتا إضافيا، أو تعديل معدلات التشغيل، أما في الحالات التي تحتاج إلى علاج جذري فقد يتضمن ذلك تغييرات أساسية في العمالة، الآلات، خطوط الإنتاج، العلاقات والاختصاصات التنظيمية، ولوائح وأنظمة العمل...

بالإضافة إلى الخطوات الأربع الموضحة سابقا (التشخيص، التخطيط، التنفيذ والمتابعة) يمكن أن نفهم مراحل مدخل إعادة الهندسة من خلال نموذج 6 R'S الموضح في الشكل الموالي:

شكل يوضح: مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية وفق نموذج6 R'S



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص *43* (بتصرف)

يبدأ نمـوذج 6R'S بـإدراك المـشكلة، مـن خـلال تحليـل دقيـق لعناصـر البيئـتين الداخلية والخارجية لاكتشاف نقاط القوة والضعف والفـرص والتهديـدات، وبالتـالي المتطلبات التغييرية التي تأخذ بعـين الاعتبـار: العمـلاء، المـلاك، المـوردين، المنتجـات، الخدمات... ثـم إعـادة الـتفكير في الوضـع الحـالي وخاصـة بـشأن: الهياكـل، الـنظم، الإجراءات، القواعد، العمليات، التكنولوجيا الحالية. وبالتالي إعادة تصميم العمليـات الحالية وإعادة النظـر في النظـام الكلـي بهـدف: الـتخلص مـن الفاقـد، تنظـيم أفـضل للعمليـات وتعظـيم النـاتج، وهـذا مـا يتطلـب إعـادة النظـر في الوسـائل والأدوات المستخدمة، على غرار: التكنولوجيا والنظم التنافسية المعتمدة، نظـم التواصـل وطـرق التحويل، وفي الأخير يفترض إعادة تقييم العملية بأكملها.

القائمون على تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

تتطلب عملية تطبيق إعـادة الهندسـة الإداريـة في منظمـات الأعمـال تحديـد مـن سيشرف على هذه العملية، قبل الحديث عن تفاصيل العملية ذاتهـا. وفي هـذا الـصدد أشار كل من هامر وشومبي إلى أهمية اختيار الأفراد وتنظيمهم بالشكل الذي يمكن مـن إنجاح المشروع، وهم أيضا الذين سيضعون مفاتيح التنفيذ الأساسـية. وفي هـذا الإطـار ينبغي تحديد الأدوار الآتية[15]:

أولا: القائد (Le leader)

ونقصد به الإطار الموجه، المرخص والمحفز للجهـود المـشاركة في إعـادة الهندسـة. وعادة ما يكون القائد إطارا من إطارات المنظمة له تأثير مهم على الموارد البشرية فيها، ويفترض منه أن تكون له نظرة شاملة حول مختلف الأنظمة الفرعية التي يتعامل معهـا، وإدراك عميق بطبيعة العمليات الحالية، وتلك المستهدفة. ويقوم كذلك بتحديـد سـبب وجود كل فرد في المنظمة والمطلـوب منـه بدقـة في عملـة التغـيير، وتحـسيس الجمهـور

الداخلي بأهمية عملية إعادة الهندسة وتحفيزهم وجعلهم يقتنعون بضرورة بذل أقصى الجهود لتحقيق مستويات عالية من النجاح.

بالإضافة إلى ما سبق يقوم القائد باختيار المسؤولين المباشرين على العمليات الجديدة من بين إطارات المنظمة، ويزودهم بالرؤى الجديدة ويعرفهم بمعايير الأداء المطلوبة لكي يشرحونها بدورهم لمرؤوسيهم، ويختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة هندسة الإدارة. وبصفة عامة يجب أن يعمل قائد العملية على وضع تصميم جديد لمحيط العمل يتماشى وأبعاد برنامج التغيير المستهدف.

ثانيا: مسؤول العملية (Le Responsable de processus)

وهو المسؤول مباشرة عن إعادة هندسة عملية معينة، ويفترض فيه أن يكون إطارا ذا خبرة مارس أدوار مسؤولية خلال فترة معتبرة وعرف عنه الاحترام، النزاهة المصداقية وتأثيره الواضح على منقاديه. يكون مسؤول العملية على اتصال وتنسيق مباشر مع قائد العملية، وينبغي الإشارة هنا أن دوره لا يتمثل في التنفيذ المباشر لمتطلبات إعادة الهندسة على مستوى العملية؛ ولكن التأكد من التجسيد الفعلي لها، وهذا ما لا يتأتى إلا من خلال اضطلاعه بالأدوار التالية:

- التنسيق بين ما يشرف عليه من أعمال على مستوى عمليته، والأعمال الأخرى التي تتم على مستوى باقي العمليات في المنظمة، وهذا ما لا يحدث إلا بتفعيل النظام الاتصالي بينه وبين القائد المشرف العام على إعادة الهندسة.
- تشكيل فريق إعادة الهندسة على مستوى العملية التي يشرف عليها.
- تحليل العملية التي يشرف عليها، بحيث يحدد بدقة المهام للأفراد المشكلين للفريق الذي يقع تحت مسؤوليته.
- توفير الموارد اللازمة لنجاح التغيير على مستوى العملية.
- تكوين وتدريب فريقه على مبادئ إعادة الهندسة وتحفيزهم على إنجاح العمل.

- معالجة المشكلات الإدارية التي تصادف تطبيق إعادة الهندسة على مستوى العملية.
- السعي لتحقيق ديناميكية من التعاون بينه وبين مسؤولي باقي العمليات على مستوى المنظمة.

وفي الأخير ما ينبغي الإشارة إليه أن عمل مسؤول العملية لا ينتهي بمجرد التأكد أن فريق العمل متمكن من العمل الذي يقوم به، بمعنى اكتمال تصميم العملية؛ ولكن يستمر كمشرف أول لأن التنظيم الجديد الذي تبنته المنظمة يرتكز على أساس العمليات وليس على أساس الوظائف.

ثالثا: فريق إعادة الهندسة (L'équipe de Reengineering)

وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص، تصميم وتنفيذ. وقد يتشكل هذا الفريق بالأساس من عاملين من داخل المنظمة وآخرين من خارجها يتراوح عددهم من خمس إلى عشرة أفراد. يتشكل الفريق من نوعين من الأفراد المدربين على العمليات (Initiés) والمنظمين الجدد (Néophytes). ويقصد بالنوع الأول الأفراد العاملين فعلا على مستوى العمليات والمشرفين على تنفيذها من قبل، أي أن لهم دراية معتبرة بسير العمل سابقا في المنظمة، كما أن لهم نظرة على ما يفترض أن يكون عليه مستقبلا، ويفترض من هذا النوع أن يتشكل من الأفراد المحيطين بخبايا العملية الحالية ولهم قابلية كبيرة للعمل والتعلم، ومن هذا المنظور ينبغي انتقاء الأفراد الأكثر كفاءة لشغل هذا الجانب. يشكل الأفراد المدربون مفتاح نجاح تطبيق برنامج التغيير، والأداة الكفأة لإنجاح العمليات الجديدة. أما المُنْظمون الجدد فهم يأتون من خارج العملية، وفي حالة المنظمات التي ليس لها تعامل سابق مع منهج إعادة الهندسة يجلبون من خارج المنظمة. أما فيما يتعلق بالدور الأساسي لهذه الفئة فيتمثل في جعل الأفراد المدربين أكثر فعالية ومساعدتهم على التعرف على الأفاق الجديدة للعمل، يقدمون لهم النصح والتوجيهات بكل صراحة

ويطرحون عليهم التساؤلات بكل حرية والتي من شأنها أن تحرر الأذهان مـن الأفكـار السلبية. وبالتالي جعل باقي مفردات الفريق تنظر لمحيط العمـل بمنطـق جديـد يتماشـى وحجم التغيير المطلوب. إذن يمكن القول إن دور المنظمين الجدد ليس المشاركة في تنفيذ العملية ولكن الاستشارة والمساهمة في توفير مناخ للإبداع.

رابعا: اللجنة الموجهة (Le comité de pilotage)

وهي لجنة تتشكل من كبار المسؤولين في المنظمة، ومن بين تشكيلتها نجد في العادة مسؤولي العمليات، ويشرف على هذه اللجنة قائد عملية إعـادة الهندسـة في المنظمـة. ويتمثل الدور الأساسي لهذه اللجنة في:

- وضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة.
- تحديد الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.
- المراقبة والمتابعة لعملية التنفيذ ومدى الالتزام بمتطلباتها.
- تقييم النتائج المحققة.
- تحديد رزنامة تنفيذ العمليات، والموارد اللازمة لتنفيذها.
- التدخل لمعالجة المشاكل العالقة على مستوي الفرق المختلفـة في حالـة تعـذر حلـها من قبل مفردات هذه الفرق.
- معالجة حالات تداخل الصلاحيات والصراع بين مسؤولي العمليات.

خامسا: منسق إعادة الهندسة الإدارية (Le capitaine de Reengineering)

بينما يقوم مسؤولو العمليات وفـرق إعـادة الهندسـة بتجـسيد مهـام متخصـصة، يعمل المنسق على تطبيق التغيير على نطاق أوسع، وذلك بتجميع الجهود المبذولة علـى مستوى المنظمة بكاملها. وذلك بخلاف القائد الذي يلعب دورا متميزا ولا يشرف على التنفيذ اليومي للعمليات باعتبار انشغالاته المتعددة، وبالتالي هو في حاجة إلى دعم قوي في هذه المهمة، وهذا هو الدور المنوط بالمنسق.

شبه أصحاب مدخل إعادة الهندسة الإدارية دور المنسق بذلك الدور الـذي يقـوم به مدير العمليات الميدانية، والذي يستمد مهامه من القائد الأعلـى للقـوات المـسلحة. ويمكن تلخيص مهام المنسق في وظيفتين أساسيتين هما: أنه يساعد ويساند كل مسؤولي العمليات وكل فرق العمل من جهة؛ وينسق بـين الورشـات الجاريـة لإعـادة الهندسـة والخاصة بالمنظمة.

أسباب تطبيق المنظمات لمنهج إعادة الهندسة

إذا نظرنا إلى السبب الرئيس لنشأة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وتطبيقاته الأولية من الناحية التاريخية تعود إلى ما أشرنا إليه في بداية هذا الفـصل، وهـو الثـورة الكـبيرة التي أحدثتها الماركات اليابانية في مقابل منافساتها الأمريكية، وبخاصـة في مجـال صـناعة السيارات، وقد أرجعت الأدبيات الأمريكية ذلك بالأساس إلى تبني المنظمـات اليابانيـة لمداخل جديدة تركز بالأساس على التميز وعلى العمليات، وهذا مـا جعـل منظمـات الأعمال الأمريكية تبحث على التغيير الذي من شأنه أن يعيد لها ريادتها في الأسـواق، ولا بد أن يكون هذا التغيير جـذريا يركـز علـى الحـصول علـى مـستويات عاليـة مـن الكفاءة والفعالية، ومن هنا بدأت مبادئ إعادة الهندسة تـشق طريقهـا للتطبيـق. وبعـد عشريتين من التطبيق وأكثر من عشرية كاملة من الكتابة حول موضوع التغيير الجذري، يمكن القول إنه يمكن أن يطبق منهج إعادة الهندسة نتيجة الأسباب التالية:

أولا: ضعف على مستوى الأداء الداخلي

وفي هذا الصدد تتعدد المشكلات التي تجعل المشرفين على هذا النوع من المنظمات يتبنون مدخل إعادة الهندسة، والتي من بينها:

- انخفاض الإنتاجيـة وتراجـع مـستويات الكفـاءة في الأداء علـى مـستوى الوظيفـة الإنتاجية.

- انخفاض مستوى المبيعات وتحول المستهلكين إلى ماركات منافسة نتيجة ضعف الأداء التسويقي.
- تدهور الروح المعنوية، ارتفاع التغيب والتأخر عن العمل وارتفاع معدل دوران العمل كخاصية تميز وظيفة الموارد البشرية.
- ضعف نظم الاتصال نتيجة البنية التنظيمية الحالية.

ثانيا: ظهور تهديدات بيئية كبيرة تؤثر على الموقع التنافسي للمنظمة

ويتعلق الأمر هنا بتغييرات كبيرة على مستوى قوى الصناعة، والتي يمكن أن نشير إلى بعضها في النقاط التالية:

- ظهور منافسين جدد في مجال الصناعة ذوي إمكانات تتجاوز إمكانات المنظمة.
- تغيرات حادة في أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية.
- ارتفاع في المقدرة التفاوضية للموردين وإمكانات كبيرة لتكاملهم الأمامي.
- تغيير جذري في عمليات المنافسين المباشرين وبالتالي تحسن هيكل تكاليفهم.

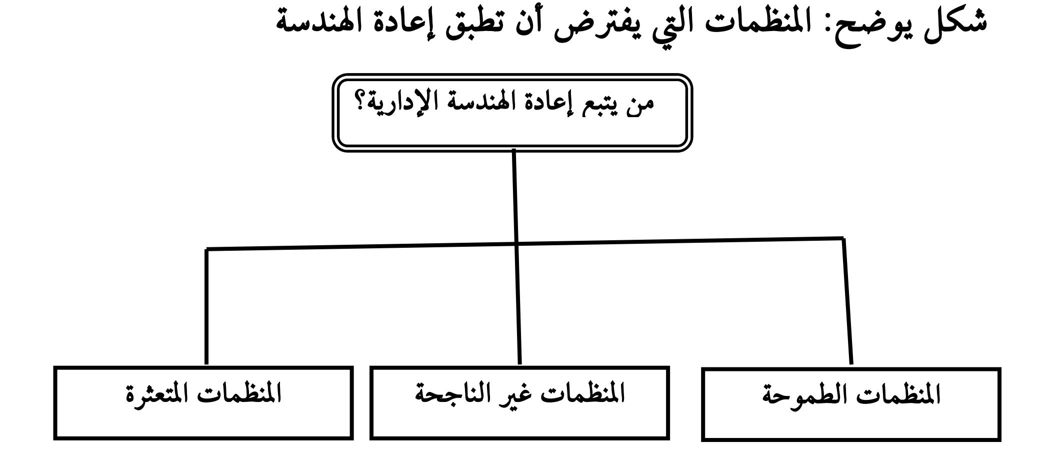
ثالثا: ظهور فرص بيئية كبيرة يمكن أن تقتنصها المنظمة

وهنا نتحدث عن فرص لا يمكن اقتناصها في ظل البنية التنظيمية الحالية، بل يفترض تصميم جديد للعمليات. ومن أهم هذه الفرص نجد:

- إمكانية توسيع السوق، وتلبية رغبات جديدة لم يتمكن المنافسون بعد من تلبيتها.
- تحقيق الريادة على مستوى السوق الحالية باعتماد أمزجة تسويقية مبتكرة.
- إمكانية التكامل الأفقي للمنظمة بالاستحواذ على وحدات منافسة.
- إمكانية التكامل الخلفي أو الأمامي بالنسبة للمنظمة.

وبصفة عامة يتبين أن المنظمات التي يمكن أن تطبق منهج إعادة الهندسة تنقسم إلى ثلاث أنواع مثلما هو موضح في الشكل الموالي.

شكل يوضح: المنظمات التي يفترض أن تطبق إعادة الهندسة



المصدر: سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، المرجع السابق، ص 43.

- **المنظمات الطموحة**: وهي تلك المنظمات التي تسعى إلى الريادة والتميز، فرغم كون أن مستويات أدائها لحالية مقبولة إلا أنها تطمح دائما إلى الإبداع والتفرد.
- **المنظمات غير الناجحة**: وهي منظمات تواجه مشكلات متكررة وعسيرة يصعب الخروج منها في ظل العمليات الحالية، واستمرارها بالشكل الحالي قد يؤدي بها إلى الإفلاس، باعتبار أن نتائجها سلبية باستمرار.
- **المنظمات المتعثرة**: وهي منظمات مضطربة الأداء، ونتائجها غير مستقرة نتيجة المشاكل الدورية التي تواجهها، وهذا ما يتطلب إيجاد نظام إداري بإمكانه التصدي لهذه المشكلات.

النتائج المتوقعة من تطبيق منهج إعادة الهندسة في المنظمات

بالنظر إلى التعريف الذي قدمه كل من هامر وشامبي لإعادة الهندسة، يتضح لنا أن صاحبا الفكرة يتوقعان نتائج فائقة على مستوى عوامل أساسية مثل: التكلفة، الوقت، الجودة، الخدمة... وبصفة عامة على مستوى الأداء الكلي للمنظمات التي تتبنى المفهوم بشكل صحيح أو ما يطلق عليه البعض تسمية " الصفحة البيضاء"[16]،

بمعنى التصميم الجذري للعمليات والاهتمام أكثر بهذا الجانب لأنه حسب صاحبي الفكرة فإن منهج إعادة الهندسة لا يهتم بالوظيفة في حد ذاتها وإنما محور تركيزه هو الوحدات التنظيمية أو العمليات (Unités organisationnelles ou processus) ومن ثم العاملين في الوظائف الذين سيطبقون المدخل التغييري[17]. وسنركز في هذا الجزء على تقديم نتائج إعادة الهندسة معتمدين على ما حققته بعض المنظمات التي تبنت هذا المدخل.

وفي هذا الإطار تمكنت مؤسسة التأمين على الحياة (Mutual Benefit life) الأمريكية نتيجة اعتمادها على إعادة هندسة عملياتها من تخفيض فترة استفادة الزبون من الخدمة من 25 يوم إلى أقل من أربع ساعات، وقد تم تقليص 100 حالة من حالات الفشل في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى تخفيض عدد موظفي الدفع أو أمناء الصناديق من 500 إلى 125[18].

وفي فرنسا طبق منهج التغيير الجذري للعمليات على 15 وحدة تابعة لمجمع سمانس العالمي (groupe Siemens) وتم التركيز في هذه الحالات على مبدأ ترشيد وقت العمليات (Time Optimized Processes TOP) وكانت النتائج كالآتي[19]:

- تم تقليص قائمة الوظائف والمهام (Catalogue des fonctions) في هذه الوحدات إلى العشر.
- تصميم بطاقة مراقبة واحدة للأفراد بدلا من بطاقتين كان يعمل بهما سابقا، وهذا ما مكن من تخفيض عدد عمليات الرقابة بنسبة 25 %.
- التمكن من تصميم دليل عملي مفصل للعمليات والمهام المطلوب تحقيقها في هذه الوحدات. وبعد تعميم التجربة على المجمع كانت النتائج كالتالي:

- تحقيق مستويات معتبرة على مستوى الإنتاجية، حيت حقق المجمع حوالي 30 مليار دوتش مارك خلال ثلاث سنوات، كما عرفت مبيعاته ارتفاعا معتبرا، وهذا يتضح أكثر من خلال تحسن مستويات نمو المجمع خاصة الوحدات الموجودة خارج ألمانيا والتي تبنت التغيير الجذري أولا، حيث شكلت طلباتها ما يقارب 70 مليار دوتش مارك، أي ما يعادل 70 % من طلبيات المجمع خلال الدورة 1996-1997، في حين كانت لا تتجاوز 53 مارك في دورة 1994-1993، أي قبل تبني منهج إعادة الهندسة.
- تخفيض التكلفة الكلية بحوالي 94 مليار دوتش مارك بعد تبني إعادة الهندسة.
- ارتفاع مستوى الإنتاج بضعفين، مع تحقيق مستويات قياسية من الجودة، حيث تم تخفيض مستوى الأخطاء في المنتج من 20 % إلى 1 %.
- تخفيض عدد الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة من 1500 إلى 150.

وفي بريطانيا سجلت 18 % من المنظمات التي تبنت منهج إعادة الهندسة نتائج معتبرة، حيث ارتفع مستوى الأرباح بـ 20 % وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى المبيعات، في حين انخفض مستوى التكاليف بحوالي 10 %[20].

وفي هذا الصدد أشار جيمس شومبي إلى بعض ثمار تطبيق مدخل إعادة الهندسة من خلال دراسة أعدت في بداية سنة 1994 تحت عنوان « The state of Reengineering Report » وكان هدفها تقييمي لوضعية برامج إعادة الهندسة المطبقة في أمريكا الشمالية وأوروبا، وقد شملت هذه الدراسة 6021 منظمة من أكبر منظمات أمريكا وأوروبا وجاءت نتائجها كالتالي[21]:

- استهدفت المنظمات المطبقة لمدخل إعادة الهندسة في شمال أمريكا رفع مستوى التنافسية، وتحسين خدمة الزبون؛ بالمقابل استهدفت بالأساس منظمات الأعمال الأوروبية المطبقة للمدخل نفسه التحكم في التكاليف.

- حققت منظمات كثيرة من تلك التي شملها التقرير تغييرات معتبرة بفضل تطبيق مدخل إعادة الهندسة، حيث تمكنت شركة تعدين (استخراج معادن) أمريكية من رفع دخلها بنسبة 30 % وحصتها السوقية بنسبة 20 %؛ في حين انخفضت تكاليفها بنسبة 12 % ومتوسط وقت إنجاز العمليات بنسبة 25 %. كما تمكنت مجموعة أوروبة للبيع بالتجزئة من تخفيض متوسط وقت العمليات بنسبة 50 %، وتحسين مستويات الإنتاجية بنسبة 15 %. وقد تمكنت شركة أمريكية لإنتاج الملابس بعد تبنيها لمدخل إعادة الهندسة الإدارية من مضاعفة مبيعاتها، وزيادة حصتها السوقية بنسبة 50 %، وتخفيض متوسط وقت عملياتها بنسبة 25 %. كما انخفض وقت التوزيع في شركة أمريكية للكيماويات بنسبة 50 %، وتكاليف العملية بـ 300 مليون دولار.

وبصفة عامة يمكن القول إن مدخل إعادة الهندسة يهدف إلى تحقيق قفزة نوعية على خمس مستويات أساسية وهي:

- زيادة الإنتاجية بالاعتماد أساسا على تشجيع الابتكار بين مفردات فريق العملية الواحد.
- تعظيم القيمة المحصل عليها بالنسبة للأطراف المعنية مباشرة بالعملية وهي:

• العملاء: وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بأفضل مزيج تسويقي: منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة.

• العاملين: بتمكينهم من الأعمال التي يقومون بها بشكل جيد بعد إعادة توزيعهم على العمليات، ضبط مهامهم بشكل دقيق، تدريبهم عليها وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة.

• حاملي الأسهم (الملاك): وذلك من خلال تحسن مستويات الأداء العام في المنظمة، وهذا ما سينعكس إيجابا مستويات أسعار الأسهم وربما الأرباح الموزعة.

• قياديي المنظمة: بتمكنهم من التحكم الأفضل في مستويات الأداء.

- تخفيض في التكاليف، وبخاصة التكاليف المتغيرة، بالإضافة إلى تكاليف التخزين.
- خلق تنظيم أكثر مرونة من شأنه أن يُفَعل دور الوظائف التقليدية.
- حذف الأعمال والمستويات غير الضرورية، وبالتالي استغلال أفضل للجهد والوقت.
- الرفع من مستويات الجودة وتقليل التالف والمعيب.

وللتوصل إلى النتائج المشار إليها أعلاه تشير الأدبيات الإدارية إلى ضرورة توافر جملة من عوامل النجاح نوجز أهمها في النقاط التالية[22]:

- ضرورة وجود قيادة إدارية جيدة واعية ومستوعبة لأبعاد التغيير المطلوب.
- التركيز في إعادة الهندسة على تلك العمليات التي تهم أكثر العملاء.
- تدريب الموظفين على متطلبات مشاريع إعادة الهندسة.
- توفير البرامج والاتصالات الجيدة، وإجراء الاستفسارات للعملاء حول متطلبات العملية الجيدة.
- توفير الاستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشروع إعادة الهندسة.

معوقات تطبيق منهج إعادة الهندسة

ما من شك أن طبيعة التغيير الذي اقترحه كل من هامر وشومبي تطرح مشكلات كثيرة على مستوى التطبيق، وقد تتخلل العملية جملة من المعوقات تفضي في بعض الحالات إلى الفشل، وفي هذا الصدد ذهب بعض الكتاب إلى وصف إعادة الهندسة بأوصاف تجعل القائمين على شؤون المنظمات يحترسون كثيرا من تبني هذا المدخل.

وفي هذا الإطار يقول روم زومك (Rom Zemke) بأن:" وعود إعادة الهندسة لم تكن الدواء المعجز (Miracle Cure)"، ويقول أيضا أن:" إعادة الهندسة هي إفلاس تام (Acomplite Bust)". ويقول روس (E. Ross): " وتعتبر عملية إعادة الهندسة عملية مربكة

ومحبطة لكثير من المديرين..." ويستطرد قائلا:" إن الربط بين العمليات يعتبر محيرا ومراوغا (Elusive)". وفي الإطار نفسه أشارت إحدى الدراسات التي أوردتها إحدى المجلات الاقتصادية أن نسبة الفشل في مجهودات إعادة الهندسة فاقت 85 % في سنة 1994[23]. ويمكن إرجاع أسباب الفشل في تحقيق مستويات النجاح التي يستهدفها تطبيق نظام إعادة الهندسة في بعض المنظمات إلى أسباب متعددة منها:

- اللجوء في كثير من الأحيان إلى تقليص الحجم (Downsizing) وما ينجم عنها من تخفيض العمالة، خاصة في المستويات الوسطى، على اعتبار أن منهج إعادة الهندسة يرتكز أكثر على العمليات ويستهدف تقليص المهام والاحتفاظ بالضرورية منها في تعظيم القيمة، وهذا ما من شأنه أن يخلق مقاومة حادة للتغيير، قد تصل إلى حد رفض المناصب والمهام الجديدة.
- طبيعة الثقافة المنظمية السائدة، فإذا كانت القيم المميزة لهذه الثقافة تدفع الجمهور الداخلي نحو تقبل التضحيات وبذل الجهود من أجل نجاح المنظمة، فهذا من شأنه أن يساعد على بلوغ الأهداف التغييرية؛ في حين إذا كانت القيم الثقافية سلبية فهذا من شأنه أن يساهم في إفشال برنامج إعادة الهندسة، ويفرض على قياديي مشروع التغيير الجذري البدء بإعادة هندسة الثقافة المنظمية، وهذا ليس بالعمل اليسير لاعتبار عاملي الزمن والتكلفة.
- ضعف نظم الاتصال في المنظمة، وهذا من شأنه أن يعيق سريان المعلومات والمعارف اللازمة لإنجاح برنامج إعادة الهندسة، وبخاصة بين الفرق المختلفة المحققة للقيمة، وهذا ما يؤدي إلى ضعف في التنسيق.
- ضعف نظم تقييم الأداء، مما قد يؤدي إلى قصور في مستوى التحفيز، وهذا ما قد يحدث ضعفا في التجاوب مع البرنامج التغييري.

- ضعف نظم التدريب والتنمية الإدارية في المنظمة، وهذا ما قد يعيق تجاوب العاملين مع المهام الجديدة المنوطة بهم.
- الاستعجال في بلوغ الأهداف التغييرية وتحقيق النتائج الكبيرة ومحاولة حرق الأشواط، وبالتالي الوقوع في التسرع وهذا ما قد يحدث ارتباك لدى العاملين.

علاقة إعادة الهندسة بالقياس المقارن

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء (Benchmarking) من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والقياديين في المنظمات بها في السنوات الأخيرة، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، كما يمكن المنظمات من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المنظمة وأفضل الممارسات. وسنحاول من خلال هذا المطلب توضيح هذا المفهوم، وأهميته في إنجاح التغيير الجذري في المنظمة.

مفهوم القياس المقارن (Benchmarking)

ظهر مفهوم القياس المقارن في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم لأول مرة من طرف شركة رانك كسيروكس (Rank Xerox) في الثمانينات. يعتمد هذا المنهج بالأساس على ملاحظة بيئة الأعمال والمنافسين، ومن ثم استنباط أفضل الممارسات وتبنيها. وأصل كلمة "Benchmarking" هو مشتق من كلمة "a Benchmark" والتي تعني في اللغة الإنجليزية: "نقاط مرجعية يمكن من خلالها قياس الأشياء"، أما في لغة المنظمات والأعمال فيمكن أن تأخذ هذه النقاط المرجعية أو المعيارية أشكال مختلفة. حيث يمكن أن تتم المقارنات في مجالات مختلفة على غرار: المنتجات، الخدمات المقدمة للزبون، طرق العمل، الجودة...[24]

وفيما يتعلق بتعريف القياس المقارن، فقد وجد في هذا المجال الكثير من التعاريف منها:

- القياس المقارن هو:" عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز"[25].
- القياس المقارن هو:" عمليات المقارنة المتواصلة للمنتجات، الخدمات والمناهج مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر انضباطا، أو المؤسسات المعروفة كقائدة للسوق".
- كما يمكن القول بأن:" القياس المقارن هو البحث على الطرق الأكثر كفاءة لنشاط معين، والتي تسمح بتحقيق التفوق"[26].

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن القياس المقارن يقتضي جمع معلومات حول ممارسات متميزة، تحليل هذه المعلومات ثم استخراج أساليب التحرك التي من شأنها أن تحسن من أداء المنظمة. ومن هنا نلاحظ أهمية المعلومة كمدخل أساسي في الاستفادة من هذا الأسلوب الإداري. وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن الترجمة العربية لمصطلح "Benchmarking" قد تعددت، فمن خلال مطالعاتنا في الموضوع وجدنا التسميات التالية: المعايرة، نظام المعايير المرجعية، القياس المقارن وقد أخذنا بهذا الأخير لسببين أساسين: أولهما اقتراب المعنى من المصطلح لغويا، وثانيهما احتواء المعنى لفكرة القياس بالاستناد إلى مرجع أو شيء نقارن به، وهذا ما يقترب من التعاريف سالفة الذكر.

أنواع القياس المقارن

تمر عملية تطبيق القياس المقارن بجملة من المراحل التي يفترض احترامها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية النشاط ونوع القياس المقارن المراد تبنيه. وفي هذا الصدد نجد الأنواع التالية: القياس المقارن الداخلي (Benchmarking interne)،

القيــــاس المقـــارن التنافـــسـي (Benchmarking concurrentiel)، القيـــاس المقـــارن الوظيفـــي (Benchmarking fonctionnel)، القيـــاس المقـــارن بالأنـــشطة الجنيـــسة (Benchmarking générique)[27].

أ. القياس المقارن الداخلي (Benchmarking interne)

يقتضي هذا الشكل من المعايرة مقارنة العمليات لمثيلاتها داخـل المنظمـة نفـسها، وينتـشر اسـتعمال هـذا النـوع في المنظمـات الـتي تملـك وحـدات أعمـال اسـتراتيجية أو فروع، حيـث يـتم تعمـيم الممارسـات الأكثـر فعاليـة الـتي تميـز وحـدة علـى بـاقي الوحدات. استخدم هذا الأسلوب بنجاح في شركات عالمية كبيرة علـى غـرار: Xerox، Texas Instruments، France Télécom، Schindler... وتكمـن أهميـة هـذا النـوع مـن المعايرة في توافر كل المعلومات اللازمة لإنجاح القياس المقارن باعتبار أن كل الوحـدات تنتمي إلى نفس المنظمة أو المجموعة.

ب. القياس المقارن التنافسي (Benchmarking concurrentiel)

ويتطلب هذا النوع مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافـسين المباشـرين في الـصناعة أي في مجال النشاط الاستراتيجي نفسه، واستخلاص أهـم الممارسـات وتبنيهـا. وهـذا مـا قامت به بالضبط شركة Xerox عندما اعتمـدت علـى فرعهـا في اليابـان Fuji.Xerox في الحصول على أهم مميزات المنظمات اليابانية المنافسة على غرار: Canon، Minolta...

ج. القياس المقارن الوظيفي (Benchmarking Fonctionnel)

وتشمل عمليات مقارنة ممارسات المنظمة مع منظمات أخـرى تـشتغل في أنـشطة مشابهة لأنشطة المنظمة، ولكن لا تنتمي في العادة لنفس المجـال الاسـتراتيجي. ويتعلـق الأمر خاصة بأنـشطة الـدعم (Processus de support) الـتي أشـار إليهـا مـا يكـل بـورتر في تحليلـه لسلـسلة القيمـة علـى غـرار: الأنـشطة الإداريـة، إدارة المـوارد البـشرية، أنشطة الدعم...

هـ. القياس المقارن الجنيس (Benchmarking générique)

ويتطلب هذا النوع مقارنة ممارسات المنظمة مع منظمات تختلف معها في النشاط بشكل كلي، أي أنها تنتمي إلى مجال نشاط استراتيجي بعيدا على الذي تنتمي إليه المنظمة، وتتم عملية المعايرة في هذه الحالة باقتباس طرق إنجاز الأعمال ومنهجية التنظيم مثلا. إن تبني المنظمة لهذا النهج ينم عن انفتاح كبير منها واطلاع واسع بمختلف مجلات الأنشطة، ومن المنظمات التي برعت في استخدام هذا النوع من المعايرة نجد: Schneider، Xerox، Crédit Lyonnais، Renault، Toshiba ...

مراحل تطبيق أسلوب القياس المقارن

تمر عملية تطبيق القياس المقارن بمراحل وخطوات؛ غير أننا وباطلاعنا على بعض الأدبيات الإدارية التي تناولت الموضوع لاحظنا تعدد التجارب في هذا الموضوع حيث اختلف الأمر من منظمة إلى أخرى، فظهرت طرق متعددة مرتبطة بالمنظمات الرائدة في هذا المجال. فعلى سبيل المثال اعتمدت شركة زيروكس المراحل التالية[28]:

- تحديد ما سوف يتم قياسه.
- تحديد المنظمة التي سوف يتم المقارنة بها.
- تحديد الطرق التي سوف يتم اتباعها في تجميع البيانات.
- تحديد فجوة الأداء.
- التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي.
- توصيل النتائج الخاصة بالقياس المقارن بأفضل أداء للجمهور ومحاولة الحصول على القبول.
- تحديد الأهداف الوظيفية.
- تطوير خطة التنفيذ.

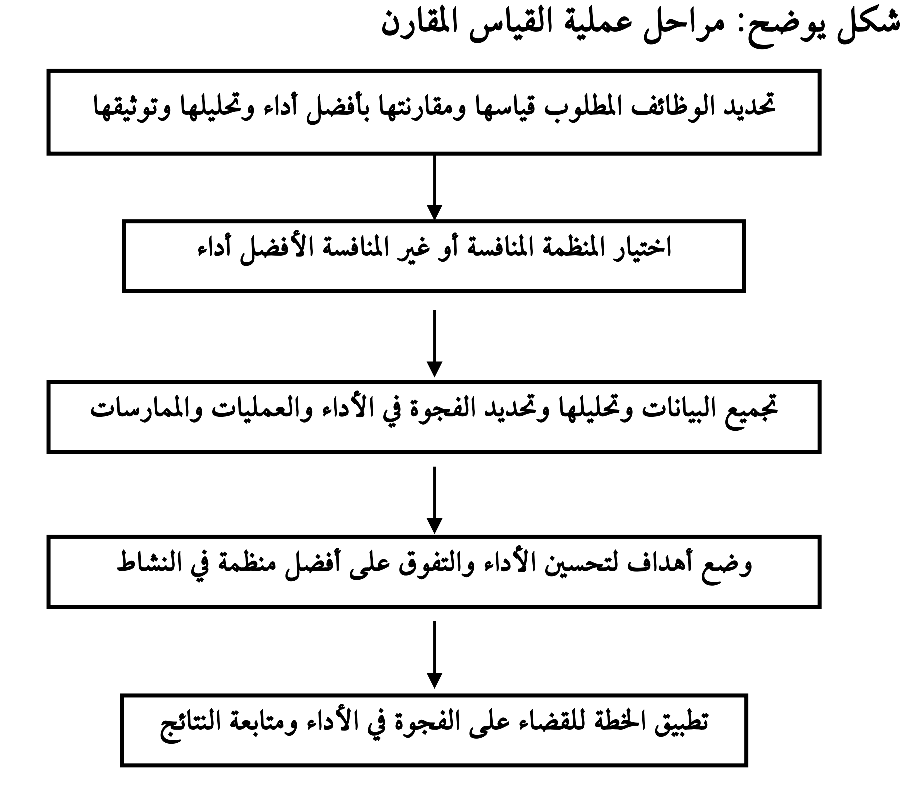
- تطبيق التصرفات المحددة وبرامج المتابعة.
- تقييم عمليات القياس المقارن بأفضل أداء.

كما تبنى قسم التوظيف في مؤسسة التعليم والتوظيف (Employment Service) بالمملكة المتحدة الخطوات التالية لتطبيق القياس المقارن(29):

- تحديد ما الذي سيتم قياسه.
- تكوين الفريق.
- تحديد العناصر الأساسية لعملية القياس.
- تحديد مصادر المعلومات الداخلية وأساليب تجميعها.
- تجميع البيانات الداخلية.
- تحليل النتائج وتحديد الفجوة.
- تكييف النتائج وإعداد خطة التحسين.
- إعادة معايرة عمليات القياس المقارن.

وبصفة عامة يمكن توضيح أهم الخطوات لإنجاح القياس المقارن من خلال الشكل الموالي:

شكل يوضح: مراحل عملية القياس المقارن



المصدر: سونيا محمد البكري: المرجع السابق، ص 289. (بتصرف)

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه في البداية ينبغي على القائمين على عملية القياس المقارن تحديد العمليات الحرجة، والمقصود منها تلك الأنشطة التي بتغييرها تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق في مجال النشاط الاستراتيجي الذي تشتغل ضمنه، وهذا الأمر يتطلب وضوحا في رؤية ورسالة المنظمة لتحليل وتحديد هذا النوع من العمليات. وفي هذا الصدد يمكن اعتماد بعض أدوات التحليل على غرار أسلوب باريتو (Pareto) كأداة مهمة لتحديد الأنشطة الأساسية المحققة للقيمة.

أما في الخطوة الثانية فيأتي الدور على اختيار المعيار أو المرجع (Benchmark) الذي سيعتمد كمقياس ومن هنا تبني أحد أنواع القياس المقارن التي أشرنا إليها سابقا أو التوليف بين بعضها.

أما الخطوة الثالثة فتقتضي تجميع المعلومات وتحليلها، وفي هـذا الجانـب نميـز بـين المعلومات الوصفية والتي توضح كيفية القيام بالأعمال، وأخرى كمية تسهل عمليـات: المقارنة، التنفيذ وتقيـيم الأداء. ويمكـن الحـصول علـى هـذه المعلومـات مـن المـصادر الخارجية أي البيئة التنافسية أو المصادر الداخلية، ويعتمد في الحصول علـى المعلومـات الضرورية على طرق عادية على غـرار: الاستقـصاءات، المقـابلات، البحـث الوثـائقي أو عن طريق الانترنيت...أو عن طريـق أسـاليب غـير عاديـة تحتـاج إلى جهـد وخـبرة كبيرين على غرار: نظم الاستخبارات التسويقية ونظـم الجوسـسة الـصناعية. وتتخلـل عملية جمع المعلومات عملية التحليل التي يعتمد فيها أيضا على طرق كيفية على غرار: طريقـة العـصف الـذهني (Brainstorming) والـدالفي (Delphi)، وأخـرى كميـة مثـل: المؤشرات المالية والأدوات الإحصائية. وتهدف عملية التحليل هذه إلى تحديد الفجوات بين أداء المنظمة والمعيار.

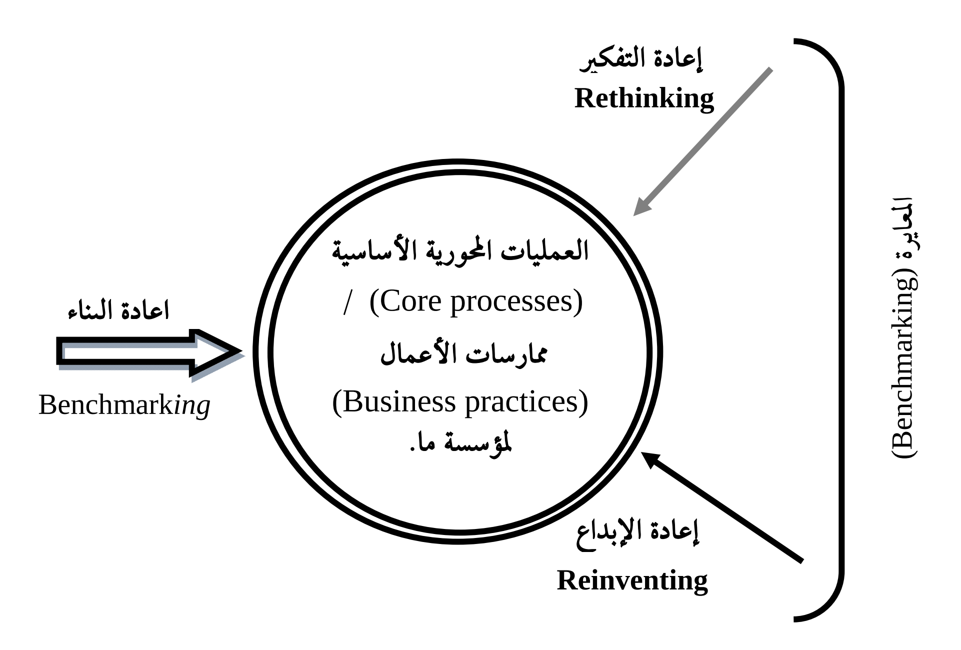
وتتطلب الخطوة الرابعة تحليل حجم فجوات الأداء بين المنظمة والمعيـار، وتحديـد التغييرات اللازمة في العمليات لاستدراك النقائص، ومن ثـم ضـبط التكلفـة، الوقـت ومعايير القياس والتميز لتسهيل عملية التنفيذ.

وفي الخطوة الخامسة يشرع في عملية تطبيق التحسين، ونجاح هذه العملية مرهـون بدرجة تبني القادة والمنقادين لها من جهة؛ ومستوى استيعابهم للأدوار المطلـوب أدائهـا من قبلهم من جهة أخرى. وهذا ما لا يتأتى إلا من خلال برامج تدريبية قوية تـزودهم بمهارات الأداء المطلوبة، ونظام معلومات فعال يسهل انتقال المعلومـة الاقتـصادية بـين مختلف المستويات.

أهمية القياس المقارن في إنجاح برنامج إعادة الهندسة

إن تبني المنظمة أفضل الممارسات المتعلقة بأداء الأعمال يمكن أن يساعدها في تطوير وتحسين الأداء باستمرار من خلال إجراء بعض التعديلات المبتكرة على تلك الممارسات، ومن هنا يمكن تصنيف القياس المقارن من بين الأدوات الحرجة بالنسبة لتلك المنظمات التي هي بصدد تبني منهج التغيير الجذري بالنظر إلى طبيعة التحول المستهدف. حيث تتخلل عملية إعادة الهندسة إعادة التفكير بشكل جذري، وإعادة بناء للعمليات وهنا يظهر عنصرا الإبداع والابتكار بجلاء الذين من شأنهما أن يقدما مداخل جديدة لأداء الأعمال تكون أكثر فعالية من سابقاتها، وبالتالي يفترض تعميمها على مختلف الفرق وتعليمها لهم وبذلك يُشرع في تبني القياس المقارن الداخلي. بالإضافة إلى ما سبق فإنه من الضروري الاطلاع على المنظمات السباقة في مجال تبني إعادة الهندسة والاستفادة من مؤشرات النجاح لديها. ويمكن توضيح العلاقة بين القياس المقارن وإعادة الهندسة من خلال الشكل الموالي:

شكل يوضح: القياس المقارن كأداة مساعدة في برنامج إعادة الهندسة



<u>المصدر</u>: نبيل مرسي خليل: المرجع السابق، ص 170.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن القياس المقارن بأفضل الممارسات خاصة في المنظمات الرائدة يتيح فرصا مهمة لتفعيل أداتين مهمتين من أدوات إعادة الهندسة وهما: إعادة التفكير وإعادة الإبداع، وهذا يتأتى من خلال الاطلاع على النماذج الناجحة التي تبنت أسلوب إعادة الهندسة والبحث عن الطرق الأكثر فعالية لتبني هذا الأسلوب بنجاح من قبل المنظمة. ويمكن تلخيص أهمية اعتماد القياس المقارن في إنجاح التغيير في النقاط التالية[30]:

- يتيح القياس المقارن الفرصة لمقارنة أداء المنظمة مقابل ما يفعله الرواد في الصناعة أو الصناعات الأخرى.

- يتيح للمنظمة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها في جميع المجالات وأهمها: الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، الجودة، فرق العمل، الاتصالات مع الموردين، المجالات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع والإجراءات التي تتبعها المنظمة وتكون التكلفة فيها مرتفعة.
- يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ منها عملية التطوير، حيث يتيح للمنظمة فرص التعلم من الآخرين وتقليل التكلفة ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، فتبني هذا ألأسلوب يوفر على المنظمة كثير من الوقت والجهد والأموال نتيجة تجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنظمات الأخرى.
- يساعد القياس المقارن المنظمة لتبقي على قيمة المنافسة بملاحظة الخبرات الجارية والتطويرات والتغييرات الحادثة خارج بيئة العمل.
- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس المقارن يمكن أن يساعد المنظمة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء.
- يمكن القياس المقارن من تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم: العملاء، العمال، أصحاب رأس المال والمجتمع. وذلك من خلال تبني المنظمة لأحسن الممارسات بما يعود بالمنفعة على الجميع.
- يساعد القياس المقارن على التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي بناء خطط تغييرية أكثر فعالية لمجابهة هذا المستقبل.
- يتيح للمنظمات تحقيق ذلك التغيير الجذري الذي يمكنها من الحصول على جوائز الجودة العالمية.

علاقة إعادة الهندسة بتكنولوجيا المعلومات

لا يمكن الحديث بحال من الأحوال على تبني منهج لإعادة الهندسة الإدارية دون استعمال فعال لتكنولوجيا المعلومات، إذ إن هذا المدخل جاء بالأساس للتخلص من التعامل الورقي بقدر الإمكان لجعل المعلومات أكثر سيولة داخل التنظيم. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ثلاث نقاط جوهرية وهي: محاولة تقديم مفهوم لتكنولوجيا المعلومات ثم تبيين أهم متطلبات تطبيق هذا المفهوم، لنعرج إلى توضيح أهمية تكنولوجيا المعلومات في إنجاح برنامج إعادة الهندسة.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات

إن تكنولوجيا المعلومات بمفهومها الواسع تستخدم للتحكم الجيد بالمعلومة، ابتداء من الحصول عليها ثم تخزينها، فمعالجتها والاستفادة منها في العمليات الإدارية المختلفة. وغالبا ما ارتبط هذا المفهوم بقوة بجملة من الوسائل والأدوات على غرار الحاسبات وشبكات وقواعد البيانات ودورها في تسهيل وتيسير العمليات في منظمات الأعمال. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تشكل مصطلح "تكنولوجيا المعلومات" أو "التكنولوجيا المعلوماتية" بمعناها المعاصر كان خلال منتصف السبعينات، نتيجة تطور التكنولوجيات الدقيقة، كما أصبح المصطلح متداولا بين بعض المتخصصين في الولايات المتحدة بالخصوص تحت تسمية "المجتمع المعلوماتي والحضارة الحاسوبية"[31]. ويمكن أن تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها:" تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات، بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كافة المستويات الإدارية، وفي شتى مجالات نشاطها"[32].

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن الأبعاد التالية:

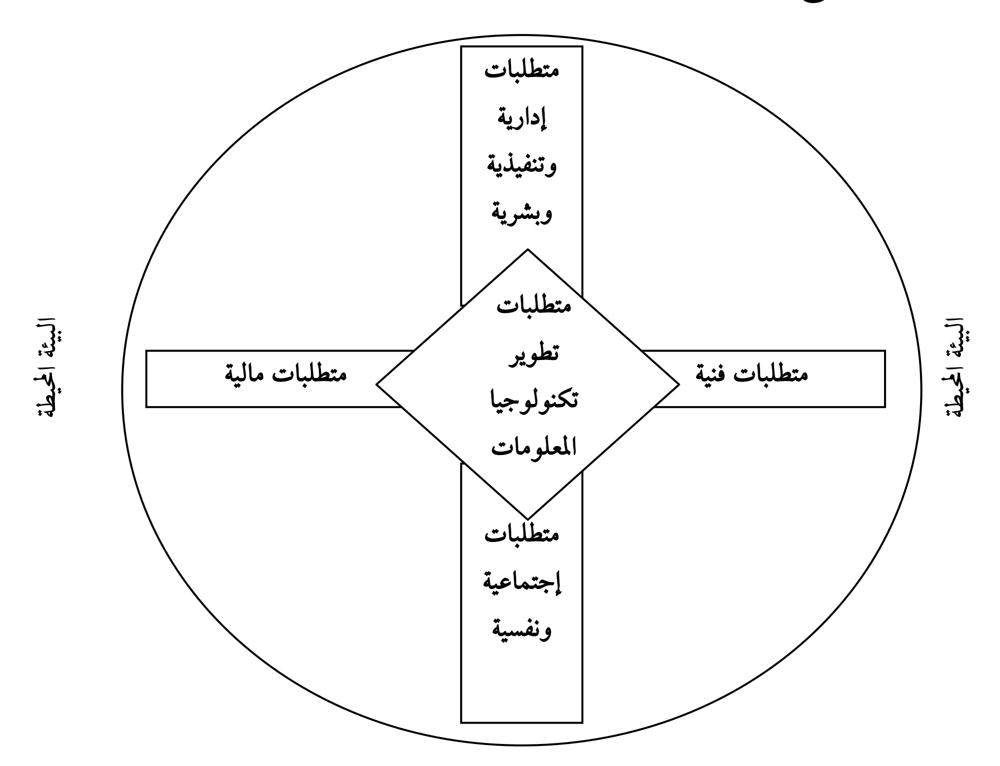
- ضرورة اتباع منهجية تخضع لأسس علمية صارمة في التعامل مع المعلومات، وذلك بدء بوضوح الهدف من جمع المعلومة ووصولا إلى استخدام فعال لها في عملية اتخاذ القرار، ومرورا بتحليلها بموضوعية وتخزينها.

- ترتكز تكنولوجيا المعلومات على قواعد تكنولوجية (Supports technologiques) ذات أهمية كبيرة في استخدام المعلومات بفعالية وجعلها أكثر سهولة في التداول والنشر داخل المنظمة، وبين الأطراف المعنية بها. وتشكل الحواسب، الشبكات وقواعد التخزين إحدى أهم مرتكزات هذا المفهوم؛ إلا أنه ينبغي التنبيه إلى ضرورة التفاعل بين الجهد الإنساني والتقنية للتمكن من الاستفادة من هذا المفهوم بشكل جيد.
- لا يعتبر تبني المنظمات لتكنولوجيا المعلومات غاية في حد ذاته؛ بل يفترض أن ينتج عن ذلك تكوين للمعارف ثم نشرها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات داخل المنظمة أو بتسويقها.
- يهتم مفهوم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل داخل المنظمة: تسويقية، إنتاجية، مالية بشرية... كما يمتد هذا المفهوم إلى جميع المستويات الإدارية: إدارة عليا، وسطى والمستويات التنفيذية. حيث أن لكل مستوى متطلباته من هذا المفهوم.
- يتميز مفهوم تكنولوجيا المعلومات بالمرونة، حيث يمكن القول إنه لا يوجد طريق واحد أمثل في تبنيه (a one best way)، بل الأمر مرتبط بعوامل عدة على غرار: طبيعة النشاط، حجم المنظمة، الموارد المتاحة وذلك بمختلف أنواعها، السوق المستهدفة...

متطلبات الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة

هناك العديد من المتطلبات والإمكانات يفترض توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات بنجاح في المنظمة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:





المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع نفسه، ص 210.

وفيما يلي سنلقي الضوء على كل نوع من هذه المتطلبات آخذين بعين الاعتبار طبيعة التغيير المستهدفة، المرتكز بالأساس على برنامج إعادة الهندسة.

1. **المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية:** يمكن اعتبار العنصر البشري في المنظمة من أهم الدعائم الضرورية لتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة في إطار برنامج إعادة الهندسة، حيث أن تدعيم الإدارة العليا خاصة، وباقي المستويات الإدارية بصفة عامة لهذا التوجه من جهة؛ ثم تحقيق التفاف العاملين على متطلباته من جهة أخرى من شأنهما أن يساهما في تحقيق مستويات عالية من الأداء. ولبلوغ هذه الغاية يفترض تحقيق مجموعة المتطلبات التي نوجزها في النقاط التالية[33]:

- **إعداد الموظفين لإدارة تكنولوجيا المعلومات:** لعل من أسباب الفشل التي تلاقيها المشروعات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، وعدم التمكن من تحقيق المزايا الممكنة منها هو عدم إدراك الاهتمام الكبير بالأفراد الذين يعملون في مجال التكنولوجيا، ولذا فإن النجاح في هذا الأمر يتطلب القيام بما يلي:

أ. مشاركة العاملين في إدخال التكنولوجيا واستخدمها، وذلك لتجنيبهم الخوف مما قد ينجر علي هذا الإدخال من تغييرات وتحويلات وظيفية، لهذا يفترض من القياديين تشجيع العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة بطريقة فعالة، وكذلك منحهم فرصة للتأقلم ولاقتراح وسائل لتحسين الأداء، على أن يشكل القياديون القدوة من حيث قابليتهم للتعلم والتأقلم.

ب. توضيح أسباب استخدام التكنولوجيا للجمهور الداخلي، فقد يعتقد البعض أن استخدام التكنولوجيا جاء لإحلال العمالة أو أن هذا إدخال ليس له أي منافع للتنظيم.

ج. إتاحة فرصة ترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

د. تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.

هـ. الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المتعددة في التقييم على أساس فرق العمل.

و. تدعيم وجود الإطارات البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى ضرورة تركيز فريق إعادة الهندسة على تطوير وتحسين العمليات قبل البدء بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وذلك حتى يستفاد من هذه الأخيرة بشكل أكثر فعالية في مختلف العمليات المصممة الناجمة عن التغيير الجذري.

- **تحديد خطوات العمل ومراجعة ذلك:** إن تحديد خطوات عمل أي منظمة يتأثر بمرور الزمن بما يتناسب مع التغييرات التي تحتمها الظروف. وهنا يفترض مراجعة هذه الخطوات وجعلها فعالة بقدر الإمكان قبل الانتقال إلى حلول تكنولوجيا المعلومات لدعمها. ويمكن أن يتم هذا الأمر من خلال الخطوات العملية التالية:

أ. إعادة النظر في العمليات الحالية وتحليلها من أجل تحسين بعضها واستبدال تلك العمليات غير الفعالة.

ب. إعادة تعريف الخطوات التي تتم بها الأعمال، بحيث يوضع وصف خطوات الأعمال المثالية والحديثة لتتناسب مع المتطلبات العصرية من خلال استراتيجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات المصممة.

ت. وضع حلول عملية بعد تحديد الاستراتيجية، من خلال ترك الحرية للمستشارين وموردي تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها وبطرق توافق ومتطلبات العصر.

2. **المتطلبات الفنية:** تتطلب عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات السيطرة الفنية على تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يستلزم:

أ. العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة، مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع، تسجل، تحليل، تفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.

ب. توفير البرامج التدريبية التي تسعى إلى تنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير، الابتكار، الإبداع، والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب.

ج. ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين لاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

د. أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لتوقعات وطموحات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية.

هـ. الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

و. استخدام تكنولوجيا الحاسب الشخصي عند إعادة تصميم العمليات في برنامج إعادة الهندسة من خلال(34):

- الاستعانة ببرامج الحاسب الآلي المعتمدة على الأشكال والرسومات التي تساعد في تقديم خرائط تفصيلية عن العمليات المطلوب إعادة هندستها.
- بناء قواعد بيانات خاصة بالقياسات اللازمة للتعرف على مدى رضا أو إشباع العميل، تحليل شكاوى العملاء، والتعرف على آراء العاملين بشأن أفضل الطرق لتحقيق التفوق والامتياز في تلبية توقعات العملاء.
- استخدام الوسائل التي تساعد على التنسيق بين فرق العمل المكونة من مجالات وظيفية مختلفة. ففي ضوء محاولات إعادة الهندسة يتم التخلي على الخرائط التنظيمية التقليدية وحذف الحواجز بين الوحدات التنظيمية والمناطق الجغرافية المختلفة. وفي هذا الإطار تتجه المنظمات إلى الاستعانة بوسائل مثل: نظم البريد الإلكتروني (E-mail) لتحقيق المشاركة الفورية بشأن نتائج معينة، الاجتماعات الفورية (On-line meeting) بين مجموعات الموظفين وعبر مناطق جغرافية متفاوتة، التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Exchange)، النظم الخبيرة (Expert systems) ... وهذا كله لتحقيق مستويات عالية من فعالية النظام.

هـ. ضرورة مراقبة جودة أداء العملية بعد إعادة تصميمها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات، فالعملية المعاد تصميمها باستخدام الأساليب الحالية لتكنولوجيا المعلومات قد لا تحقق نتائجا أفضل بعد مرور عدة سنوات من الآن. لذا فمن الضروري التعرف على فرص التحسين في العملية الجديدة، وكذا الإلمام بالتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.

3. **المتطلبات المالية**: تستلزم عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات موارد مالية لاقتنائها أو تطويرها ثم لجعلها عملية داخل المنظمة. وتتضح أهمية المورد المالي من خلال النقاط التالية:

أ. توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.

ب. القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.

ج. التركيز على دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمتين قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد منافعها على المدى البعيد.

4. **المتطلبات الاجتماعية والنفسية**: ويطلب الأمر هنا ضرورة السعي لتأمين ثقافة تنظيمية ترتكز على تكنولوجيا المعلومات في قيمها واتجاهاتها، مما يتيح تفعيل هذا الجانب في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة: الاستراتيجية، الإدارية، التشغيلية والتكتيكية. بالإضافة إلى ذلك يفترض تمكين العاملين من المقومات التي تمكنهم من التآلف بسرعة مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.

أهمية تكنولوجيا المعلومات في إنجاح برنامج إعادة الهندسة

تعتمد محاولات إعادة الهندسة على استخدام التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المتعددة. حيث يساعد استخدام الحاسبات الشخصية وشبكات وقواعد البيانات في تسهيل أداء العمليات، ومن ثم تخفيض زمن الأداء

والتكلفة، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية تطوير وتحسين الجودة. وفي هذا الصدد تشير بعض الدراسات إلى أن تبني المنظمة لتكنولوجيا المعلومات بشكل فعال قد يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء بنسبة 10 % في حين قد يبلغ التحسن في مستوى الأداء حدود الـ 90 % في حالة تبني مدخل إعادة الهندسة المرتكز على تكنولوجيا المعلومات[35]، كما تمكنت شركة فورد (Ford) بفضل المعلوماتية في مصلحة المبيعات من تخفيض العمالة بنسبة 20 % وبعد إعادة هندسة العمليات المرتكز على المعلوماتية من تخفيض العمالة بنسبة 80 %. في حين وباعتماد الأسلوب نفسه خفض الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة في شركة كوداك (Kodak) بنسبة 50 % مقارنة بالوقت اللازم للعملية قبل التوليف بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة. وبشكل عام، يمكن القول بأن الاعتماد الفعال على تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة يتيح تحقيق جملة من المزايا نوجزها في النقاط التالية[36]++++

1. **رفع مستوى الأداء**: يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في برامج إعادة الهندسة على الأداء الكلي للمنظمات، بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة داخليا وخارجيا من جهة؛ وإستراتيجية تطبيق تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى. ويكفي في هذا الصدد الإشارة إلى أهمية استخدام الحواسب في تفعيل الوظائف الإدارية على سبيل المثال، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي:

أ. **الحاسب ووظيفة التخطيط**: لقد ساهم الحاسوب في تغيير الكثير من طرق وأساليب العمل ومنها أثره على أنشطة التخطيط كعملية إدارية. وتظهر أهمية استخدام الحاسوب في هذا الجانب من خلال قدرته على استيعاب الكثير من البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العديد من المهام والأنشطة المختلفة بطرق وصور كثيرة، وهذا ما يتيح للمخططين توافر المعلومات اللازمة لوضع الأهداف

والسبل المناسبة لتحقيقها. وفي هذا الإطار ينبغي الإشارة إلى ضرورة حدوث التفاعل بين الذكاء الطبيعي (الإنساني) والذكاء التقني (الكمبيوتر) لتفعيل العملية التخطيطية.

ب. **الحاسب ووظيفة الرقابة:** تمثل وظيفة الرقابة إحدى الوظائف الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من أن العمل المنفذ يسير وفقا للخطط والبرامج الموضوعة. وترتكز عملية الرقابة على وضع تقارير عن أوضاع العمل بإيجابياته وسلبياته، وتظهر أهمية الحواسب من خلال الإمداد بالمعلومات المطلوبة بدقة وسرعة فائقتين، والتي تساعد في الوصول إلى النتائج السليمة لإجراء المقارنات بالمعدلات والنسب وفق الخطط والبرامج الموضوعة سلفا.

ج. **الحاسب ووظيفة التنظيم:** ظهر في السنوات الأخيرة توجه تنظيمي - في بعض المنظمات - يخصص إدارة خاصة للمعلومات تكون تحت إشراف مدير مستقل يسمى مدير المعلومات، والذي يعمل تحت المسؤولية المباشرة لمدير المنظمة. بحيث يشرف مدير المعلومات على الحواسب والشبكات التي تمتلكها المنظمة، ويطلع باستمرار المدير العام بمختلف المستجدات التي تحدث.

د. **الحاسب ووظيفة التوجيه:** تلعب الحواسب دور بارزا في تفعيل عملية التوجيه، وذلك من خلال ما توفره للإداري من معلومات يومية بل قد تكون ساعة بساعة، وخاصة بالاستفادة من الشبكات الداخلية وإمكانات استخدامها في الاتصال مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم عن بعد.

2. **تنمية السلوك الإيجابي للأفراد داخل المنظمة:** وذلك بالتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة بفضل التواصل الدائم بين القادة والمنقادين وما يوفره من توضيح للأهداف والغايات، والطرق الأكثر فعالية لأداء الأعمال، بالإضافة إلى

إمكانية التدريب والتعليم عن بعد. كل ما سبق من شأنه أن يحقق انسجاما مطلوبا بين فرق إعادة الهندسة المختلفة.

3. **تفعيل عملية اتخاذ القرار:** حيث توفر تكنولوجيا المعلومات المعطيات الكافية للمديرين وفي الأوقات المناسبة، وهذا ما يجعل القرارات المتخذة من قبلهم تتماشى والموقف الحادث، كما تمكن القياديين في المنظمات من التحليل الجيد للظروف البيئة بفضل البرمجيات المتنوعة التي تتيح عملية التقييم الكمي، بالإضافة إلى الشبكات الداخلية التي توفر عملية التفاعل بين مختلف المستويات، دون إهمال شبكة الإنترنت وما تزخر به من معطيات بيئية.

- **خلاصة**

من خلال تطرقنا بالتحليل لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية اتضح لنا أن هذا المنهج التغييري ذا طبيعة جذرية، يستهدف بالأساس بناء تنظيميا يرتكز بالأساس على العمليات، ويعتمد في تفعيلها على جملة من الأدوات التي يأتي في مقدمتها نظام القياس المقارن وتكنولوجيا المعلومات. إن التغيير الجذري لا يعتبر هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق التميز في المؤشرات الحاسمة على غرار التكلفة، الفعالية، السرعة في الأداء...

المصادر والمراجع

1. David K. CARR and Henry J. JOHANSSON: Best practices in reengineering- What work and what doesn't in reengineering process, McGraw-Hill, New York, 1995, p 6.
2. Lowenthal, J.N: Reengineering the organization: a step- by- step approach to corporate revitalization, quality press, USA, Vol. 27No. 2, 1994, p 61-63.
3. Timothy W. and al: Reengineering and the marketing function: Integration of theory and practice, journal of product and brand management, Vol.5. NO, MCB University press, USA, 1996, p 7.
4. Michel HAMMER & James CHAMPY : Le reengineering – Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances, Traduit par : Michel le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993, p 07.
5. مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/ 2004، ص 49.
6. يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الادارة وآفاق المستقبل، ص 305.
7. Michel HAMMER & James CHAMPY : Op.cit., p 45.
8. محمد صالح الحناوي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2004، ص 228.
9. أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات والخدمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999، ص 411.
10. عمر وصفي عقيلي وعبد المحسن نعساني: نظريات الإدارة، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2004، ص 310.
11. مختار إسماعيل أبو شعيشع: المرجع السابق، ص 331.
12. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، المرجع السابق، ص 122.
13. نبيل مرسي خليل: المرجع نفسه، ص 156-158.
14. أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 278– 279.
15. Michel HAMMER & James CHAMPY : Op.cit., p 117-132.

16. راويـة حـسن: الـسلوك التنظيمـي المعاصـر، الـدار الجامعيـة، الإسـكندرية، 2004، ص 360.

17.Michel HAMMER & James CHAMPY : Op.cit., p 133.

18.Tom HOUSEL & V. A. KANEVSKY: Reengineering business processes- A complexity theory approach to value added, INFOR, USA, Vol 33 no 4, Nov 1995, p 248.

19.Eric DELALVALLEE & Anne YOLDJIAN : Reengineering et changement culturel : Le cas du groupe Siemens.

20.Leslie P. WILLCOCKS & Wendy L. CURRIE: Information technology and radical reengineering – Emerging issues in major projects, European journal of workand organizational psychology, Psychology press, UK,1996, p326.

21.James CHAMPY: Reengineering Management – The mandate for new leadership, HarperCollins Publishers Inc, New York, 2006, p 2-3.

22. عبد العزيز بن محمد الحميضي: القائـد الإداري وتحـديات القـرن الحـادي والعـشرون: www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah66/derasa/.html

23. سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 462.

24.Ahmed HAMADOUCHE : Méthodes et outils d'analyse stratégique, les éditions CHIHAB, Alger, 1997, p 90.

25. نبيل مرسي خليل: المرجع السابق، ص 169.

26.Ahmed HAMADOUCHE, Ibid, p 92.

27.Jacques ALEXANDER & all: Le guide de benchmarking, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p 37-40.

28. سـونيا محمـد البكـري: إدارة الجـودة الكليـة، الـدار الجامعيـة، الإسـكندرية، 2002، ص 287-288.

29. توفيـق محمد عبد المحسن: قياس الجـودة والقياس المقـارن – أساليب حديثـة في المعـايرة والقياس- دار الفكـر العربي، مصـر، 2005-2006، ص 193-194.

30. توفيق محمد عبد المحسن: إدارة الجـودة الكليـة، الـدار الجامعيـة، الإسـكندرية، 2002، ص 287-288.

31. محمـد بـن يوسـف النمـران العطيـات: إدارة التعـيير والتحـديات العـصرية للمـدير، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 221.

32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة – الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية -، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2006، ص 206.

33. محمد بن يوسف النمران العطيات: المرجع السابق، ص 256-262.

34. نبيل مرسي خليل: المرجع السابق، ص 167.

35. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 167.

36. فيليب إيفانز وتوماس ورستر: الإدارة الرقمية، مجلة خلاصات، القاهرة، العدد 189، 2000، ص 3.

الفصل الثالث
إدارة التغيير الثقافي في المنظمة

الفصل الثالث
إدارة التغيير الثقافي في المنظمة

- **تمهيد**

يحظى موضوع ثقافة المنظمة - في الفترة الأخيرة - باهتمام كبير، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة تحسين الخدمة، تحقيق ميزة تنافسية الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات الزبائن والأطراف ذوي العلاقة مع المنظمة في بيئة العمل.

لذلك سنحاول من خلال الفصل الأول من بحثنا هذا التعرف في البداية على مفهوم الثقافة وعلاقتها بالمنظمة، وماهية ثقافة المنظمة، ثم ننتقل إلى تبيين دور ثقافة المنظمة وتأثيرها على المنظمة، لنتطرق بعد ذلك لإعطاء بعض المؤشرات التي تسمح لنا بتقييم ثقافة المنظمات، وفي الأخير سوف نتعرض بالتحليل للتغيير في ثقافة المنظمة.

مفهوم الثقافة

ينحدر مصطلح الثقافة (Culture) من الفعل اللاتيني (Colère)، الذي يقصد به: عملية زراعة الأرض، ولم يأخذ المصطلح معناه المعروف به في علم الأنتربولوجيا الثقافية وعلم الاجتماع إلا في نهاية القرن الثامن عشر[1]؛ لكن رغم كثرة تداول المصطلح في مختلف الأوساط إلا أن التعاريف المقدمة له اختلفت باختلاف زاوية النظر التي ينظر منها للظاهرة، والهدف المرجو من التعريف، ويرجع مالينوفسكي (Malinowski) هذا التعدد إلى أن الثقافة تعتبر أهم موضوعات العلوم الاجتماعية على الإطلاق[2].

يقصد بالثقافة: لغة التقويم والتهذيب والتعليم، وبهذا المعنى فالثقافة هي تقويم القوى العقلية على طريقة متوازنة، وتهذيب الشخصية الإنسانية والسير بها إلى أقصى درجات الكمال الممكن[3].

كما يعتبر مشكاتي (Michkati) أن الثقافة " طريقة حياة الناس، وهي مجموع سلوكاتهم واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم، وآثارهم المختلفة "[4].

ويرى تايلور (E. B Tyalor) أن الثقافة هي: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القوانين، العادات وكل سلوكيات أخرى يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع[5].

ولعل من أشمل التعاريف التي أعطيت للثقافة والتي نراها تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة نجد التعريف الذي أورده جيتلي (Djitli) حيث يعتبر أن: " الثقافة هي مجموع القيم، الأفكار والاتجاهات والرموز المعبرة، والتي تُتَوارَث من جيل لجيل وتعطي قواعد اتصال اجتماعي "[6].

علاقة الثقافة بالمنظمة

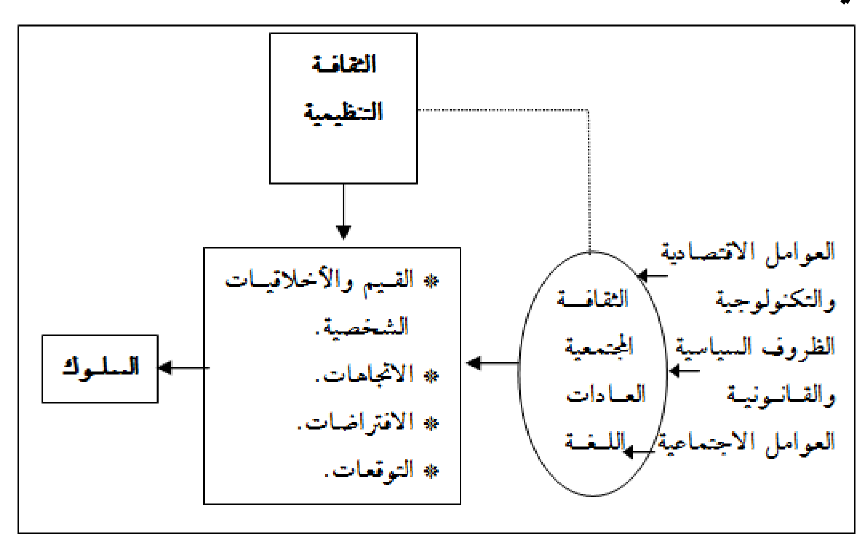
بعد تطرقنا لمفهوم الثقافة في العنصر السابق، سنحاول من خلال هذا العنصر توضيح العلاقة بين الثقافة والمنظمة؛ ولفهم استخدام مصطلح الثقافة في نظرية المنظمات ينبغي تقديم المنظمة على أنها تقوم على مجموعة من التشكيلات، الرموز، القيم، المعتقدات، والقواعد المعيشة التي يتقاسمها أعضاء المنظمة أو الجماعة، والتي من شأنها أن تسمح بتقريب المصالح بين مختلف الأطراف، وأنها تسهل تطور وتكامل الجماعة لتحقيق أهدافها، بمعنى عملها لتحقيق التجانس الداخلي والتكيف الخارجي.

كما أن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها؛ فأهمية الوقت، السلوك

المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة، إتقان العمل والصدق...، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات(7).

إذن يمكن القول أن المنظمة هي عبارة عن كائن غير منفصل عن المجتمع الذي تنشط فيه فهي تنطبع وتتأثر بالثقافة البيئية أو الوطنية السائدة، باعتبار أن الأفراد القادمين إليها للعمل يجلبون معهم ما انطبعوا عليه من ثقافات تربوا عليها؛ هذه الثقافة المجتمعية أو الوطنية التي تميز أبناء البيئة الواحدة والتي تشكلها بالأساس: عوامل اقتصادية، تكنولوجية، ظروف سياسية، قانونية، وعوامل اجتماعية من عادات وتقاليد، ولغة ودين...، تتفاعل مع الثقافة السائدة داخل المنظمة وهذا ما يُنشِأ ديناميكية مثيرة للاهتمام من شأنها أن تؤثر في قيم الأفراد، أخلاقياتهم، شخصياتهم وتوقعاتهم ...، وهذه كلها بدورها عوامل تؤثر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي.

شكل يوضح: التفاعل بين الثقافة المجتمعية وثقافة المنظمة وعلاقتها بسلوك الأفراد في المنظمة



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، ج مصر العربية، 2001، ص 432.

أضف إلى ما سبق؛ طرح بعض الكتاب قضية التفاعل بين الثقافة الوطنية وثقافة المنظمة في الشركات المتعددة الجنسيات، في هذا المجال يمكن القول أن هذه القضية لازالت محلا للجدل، فمن الناحية المنطقية نجد أن الشركة الأمريكية التي تمارس نشاطا استثماريا في فرنسا مثلا قد تؤثر ثقافتها على العاملين الفرنسيين فيها، أي أنه لن يمر وقت طويل حتى يفكر الفرنسيون مثلما يفكر الأمريكيون، وقد يحدث العكس في الوقت نفسه، فنتائج البحوث الميدانية تشير إلى أن القيم والمعتقدات القومية للعاملين تؤثر بدرجة ذات دلالة على أدائهم التنظيمي في الشركات العالمية، كما أن القيم التي يعملون في إطارها ليس من السهل تغييرها، وطبقا لآدلر (Adler) – التي قامت بتلخيص نتائج عدد من الدراسات الميدانية – فإن الأفراد عندما يعملون في إحدى الشركات متعددة الجنسيات يزدادون تمسكا بثقافتهم الوطنية[8].

ماهية ثقافة المنظمة

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى: نشأة مفهوم ثقافة المنظمة، والمقصود من هذا المفهوم، ثم سنعطي تصنيفا للثقافات المنظمية، وفي الأخير سنناقش أهم الخصائص التي تتميز بها ثقافة المنظمة.

- **نشأة مفهوم ثقافة المنظمة**

إن الاهتمام المفاجئ بثقافة المنظمة يرجع بالأساس إلى النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية، فمنذ حوالي 60 عاما مضت لحقت اليابان أسوأ هزيمة في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية، فصاحب ذلك انهيار شبه تام للبنية الاقتصادية اليابانية، لكن التطور الكبير الذي تحققه اليوم المؤسسات اليابانية جعل الاختصاصيين يبحثون أسباب هذا النجاح الكبير في وقت وجيز ومن بين العوامل المؤثرة التي أشاروا إليها ثقافة العامل الياباني والمنظمة اليابانية، حيث يقول فيليب أتكسون (Philip Attecson): "إن اليابانيين ليست لديهم ميزة خاصة عما هو موجود في أمريكا، ومع ذلك يظل

الكثيرون يشككون من استحالة إيجاد ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الـشركات الغربيـة، فالثقافة في نظرهم شيء تنفرد بـه اليابان " [9]؛ أما في الولايات المتحـدة الأمريكيـة فقـد اعتبر هذا المفهوم كحل جذري لحل المشاكل التي تواجه المنظمات الأمريكية[10].

وقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الـصحافة المتخصـصة في سنة 1980 وكـان ذلـك مـن طـرف المجلــة الاقتـصادية الأمريكيـة (Business Week)، وأدرجت مجلــة (Fortune) ركنـا خاصـا ودائمــا تحـت عنــوان (Corporate Culture)، إلى أن جـاء الباحثــان الأمريكيـان كنـدي وديـل (A. A. Kennedy & T. E. Deal) سـنة 1982 بكتـاب تحـت عنـوان (Corporate Culture)، واضـعين بـذلك اللبنـة الأولى لهـذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيـا متكـاملا، ثـم تــلا هـذا الاهتمـام تأسيس معهد دراسة الثقافــة الاقتـصادية بجــامعة بوسـطن عـام 1985، وهـو مركـز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية[11].

وبدأ ينتشر هذا المفهوم بشكل واسـع وذلـك عـن طريـق: النـدوات والملتقيـات، وأصبحت كل المجـلات المتخصـصة تهـتم بالموضـوع، حيـث يقــول بـيتر. ف. دراكـر (P. Drucker): " لا يمر أسبوع دون أن يطلب إليَّ أن أعقد ندوة عن ثقافة المؤسسة "[12].

- **مفهوم ثقافـة المنظمـة**

نظرا لسعة وشمولية مفهوم ثقافـة المنظمـة فـإن دراسـتها تحتـاج إلى فحـص عـام لخصائص المنظمة ككل، فثقافة المنظمة تبين شخصيتها، حيث تضم كما سـنبين لاحقـا: جوانب مادية كتصميم البناء، تقنيـة كأسـلوب الإنتـاج، وجوانـب معنويـة كاتجاهـات الأفراد وميولاتهم.

ولقد تعددت التعاريف المعطاة لثقافة المنظمة، إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها كلها، لذلك سنحاول إيراد بعضها والتي في مجموعها نرى أنها تمس أهم عناصر ثقافة المنظمة.

يـرى جـورج نيـزارد (G. Nnizard): " أنهـا نمـط تفكيرهـا ونـشاطها الاعتيـادي والتقليدي الذي يتقاسمـه أفرادها والذي على الأفراد الجدد الذين ينضمون لها قبولـه والحفاظ عليه حتى يمكن لهم الاندماج فـي المؤسسة " [13].

كما يعتبرها ج. هوفستيد (G. Hofstede) أنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى "[14].

ويعد التعريف الذي يعطيه إيدقار شين (E.Schein) لثقافة المنظمة أكثر التعـاريف شمولية وقبولا، فهو يعرفهـا علـى أنهـا: " مجموعـة المبـادئ الأساسـية الـتي اخترعتهـا الجماعـة أو اكتـشفتها أو طورتهـا أثنـاء حـل مـشكلاتها المتعلقـة بـالتكيف الخـارجي والاندماج الـداخلي، والـتي أثبتـت فعاليتهـا، والـتي يـتم تعليمهـا للأعـضاء الجـدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات، إدراكها وفهمها[15].

بعد التعرض للتعاريف المختلفة التي تناولت مفهوم ثقافة المنظمة، ينبغي الإشـارة أن الثقافة المنظمية هـي من نتاج الممارسة الإنسانية والتالي يمكن تعديلها وتغييرهـا بمـا يتماشى وحاجيات المنظمة، كما يتم تعليمهـا للأفراد الجدد، وهي تشمل بالأساس كل الرموز والعناصر البارزة التي تنـشأ في بيئـة العمـل الداخليـة والـتي عـادة مـا تتجـسد في أشياء ملموسة: كشكل تصميم المكاتب، طرق إصدار التعليمـات للعـاملين وكيفيـة معاملة أفراد المؤسسة للزبائن...، إن كل هذه الأمـور توضـيح جـزء مهمـا مـن ثقافـة المنظمة.

الخصائص الأساسية لثقافة المنظمة

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص يجب أن تراعي عند اتخـاذ أي قـرار في المنظمـة ويمكن تلخيص أهم الخصائص في الآتي:

- ثقافة المنظمة نظام مركب: تتكون ثقافـة المنظمة من مجموعة من المكونـات الفرعيـة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هـذه المكونـات بالأسـاس:

جوانب معنوية كـالأخلاق، القـيم، المعتقـدات والأفكـار؛ وجوانـب سـلوكية مـن عادات وتقاليد، آداب وفنون، وممارسات عملية؛ وجوانب مادية من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات، المعدات وغيرها.

- ثقافة المنظمة نظام متصل، مستمر ومتكامل: أما كونها نظام متـصل فنقـصد بـذلك أنه يسود الانسجام والاتصال بـين عناصـرها المختلفـة، وبالتـالي إذا حـدث تغـير في جانب من الجوانب فإن الجوانب الأخرى ستـتأثر أيضا، كما نقصد بنظام مستمر أنها تُشَّكَلُ وتبنى جيلا بعد جيـل حيـث يـضيف كـل جيـل تعديلاتـه ثـم يعلمهـا للوافدين الجدد، ويسلمها للأجيـال القادمـة؛ لكـن هـذا التوريـث لثقافـة المنظمـة لا يكون بطريقة غريزية فطرية ولكن عن طريق التعليم والمحاكاة.
- ثقافة المنظمة نظام مرن له خاصية التكيّف: تتكيف ثقافة المنظمة استجابة للـتغيرات الحادثة في بيئة العمل، ولتحقيق أهداف المنظمة واحتياجات أفرادها. وهذا ما يـبرر وجود مستويات تتكامل فيما بينها لثقافة المنظمة، حيث نجد عموميات ثقافيـة تميـز مجموع المنظمات التي تشتغل في القطـاع نفسه، والتي تميز هذه المنظمـات عـن تلـك التي تنشط في قطاعات أخرى، لكن توجـد خصوصيات ثقافية تميز كل منظمة عـن الأخريات، حيث يتقاسم أفرادها الخصائص الثقافيـة نفـسها تقريبـا، كمـا نجـد أن الفروق الثقافية تمتد حتى داخل المنظمة الواحـدة، حيـث تتميـز فئـة مهنيـة محـددة كالتقنيين مثلا عن غيرهـا في المنظمـة نفـسها نتيجـة طبيعـة التكويــن واحتكـاكهم الدائـم؛ مما سبق يمكن القول أن الوحدة الثقافية بين أفراد المنظمة تجعل تصرفاتهم، اتجاهاتهم، وسلوكياتهم تكون متقاربة تصب كلها في مصلحة المنظمة.

مكونات ثقافة المنظمة

يمكن إدراج أهم مكونات ثقافة المنظمة في ثلاث مجموعات متمايزة كما يلي:

أولا: الرموز والإشارات الثقافية

تشمل هذه المجموعة العناصر التالية:

أ. **القيم والمعتقدات** (Valeurs & Croyances)

عرّف كيلمان القيم بأنها: " مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة "؛ كما ميز شين (Schein) بين القيم الأساسية وهي تلك التي تربط بين الفرد وبذله واستعداده لإنجاز الأعمال في أوقاتها، والالتزام بالقواعد والقوانين المسيّرة للمنظمة، وقيم مناسباتية كارتداء بدلات معينة تتماشى وطبيعة الوظيفة وقيم هامشية مثل استهلاك منتج الشركة التي يعمل فيها "[16].

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف القيم على أنها جملة من المبادئ، الأفكار، والتصورات التي يمكن من أن يكتسبها الفرد نتيجة تفاعله مع المحيط، وبهذا تعد القيم من العوامل المهمة لإحداث التوافق بين أعضاء المنظمة، وهذا ما يدعم مستويات أدائهم الجماعية فيها.

أما المعتقدات فيقصد بها ما يعتقده الأفراد بشأن نشاطهم ووضعية الوسط الذي يعملون فيه ووجهة نظرهم بشأن علاقتهم بعضهم ببعض، فقد يعتبر بعضهم مثلا أن الوسط الذي يعملون فيه غير مريح لأن المسؤولين متسلطين، وهذا ما قد يؤثر سلبا على دافعيهم وفعاليتهم.

ب. الأساطير (Légendes, mythes)

من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة، نجد الأساطير، والأسطورة باللاتينية (ليجندا) هي أشياء تقرأ من كلمة سهلة أو الشيء الذي يجب أن يكون

مقروء، وهي رواية ذات طابع رائع نجد الأحداث التاريخية حولها الخيال الشعبي[17].
إذن الأسطورة هي المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير يعبر على الصور الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.

كما يمكن تعريفها على إنها:" كلام بدون مُؤَلف "[18]، أي قصة تروى وتتداول بين أفراد الجماعة لكن دون أن تنسب لشخص محدد باعتبار أن أحداثها تنسج من طرف الجماعة المتعلقة بها، حيث يتداول أفراد الجماعة أحداث الأسطورة في شكل قصة مثالية انطلاقا من أحداث حقيقية تكون قد حدثت في منظمتهم، وذلك غالبا ما تكون بطريقة إستعارية.

الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وجو العمل بها، وتكمن أهميتها في كون أنها لا تنسب إلى شخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل منظمتهم وازدهارها، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال إصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة.

ج. الطقوس الجماعية (Rites Collectifs)

تعرف الطقوس على أنها:" هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد "[19]، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المؤسسة، سواء تعلق ذلك بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة في وسط العمل مثلا أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء أو طرق عقد الجلسات والتجمعات العمالية كحلقات الجودة، والاستعدادات المتعلقة بزيارة الرؤساء.

ومن الأمثلة المشاهدة للطقوس الجماعية إضافة إلى ما ذكر أعلاه، نجد مثلا: المراسيم المتعلقة بعرض النتائج في آخر السنة ومراسيم تكريم العاملين المتقاعدين والمجتهدين، والهدف الأساسي من إجراء هذه الطقوس والسماح بها داخل المنظمات هو زيادة تلاحم العاملين وبث روح الفريق بينهم، وضمان ولائهم للمنظمة وتفانيهم في خدمتها.

وقد وضّح تريبو (George Trepo) من خلال دراسة أجراها حول الإدارة بالمشاركة وبالأهداف (Direction participative par les objectifs) على أربع مؤسسات فرنسية في بداية السبعينات أن الوظائف الكبرى للطقوس الجماعية تتمثل فيما يلي:

- الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المنظمة مثل: التحديث، المشاركة والمسؤولية.
- وظيفة الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط وفي نفس الوقت.
- أنها توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

د. الطابوهات (Les tabous)

الطابوهات هي: "الأشياء التي لا يجوز الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام [...] كالإخفاقات والمشاكل الجد مؤلمة التي تحل بالمؤسسة"[20]؛ إذن يمكن القول أن الطابوهات هي عبارة عن أحداث مأسوية يكون لها تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة، وعلى منتوجاتها، فعند طرح المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق قد تتعرض هذه الأخيرة للتلف الجزئي أو الكلي – خاصة إذا كانت هذه المنتوجات سريعة التلف – فيشار مباشرة إلى مسيري المؤسسة بالإهمال وعدم التحلي بروح المسؤولية حتى وإن كان التلف خارجا عن نطاقهم وأنهم قاموا بواجبهم على أكمل وجه ولأن هذه المنتوجات تحمل اسم المؤسسة فإنها تدل مباشرة على حالها وبصورة آلية، ومنه فقد تتحمل المؤسسة خسارة مادية ومعنوية في الوقت نفسه نتيجة

ارتباط اسمها لدى المستهلك بالإهمال وبالمنتوجات التالفة، كـذلك الحـال إذا أنتجـت المؤسسة منتجا معيبا غير خاضع لمقاييس الجودة المعمـول بهـا، وطرحـت منـه كميـات كبيرة في الأسواق واقتناه عدد كـبير مـن المـستخدمين ثـم اِكتـشفَت أنـه مـضر بـصحة وسلامة مستخدمه، فتضطّر إلى سحبه من الـسوق وإعـلام زبائنهـا بخطـورة منتوجهـا، فبدون شك ستلحق بالمؤسسة خسارة مادية كبيرة، ومعنوية قاسـية وتتعـرض سمعتهـا للتشويش والافتراء حتى وإن كان ذلك كله نتيجة خطأ غير متعمد.

إضافة إلى ما سبق فإن إقدام المؤسسات علـى إنتـاج تـشكيلات موجهـة لـشرائح محددة وللاستعمال الـضيق، ونتيجـة لتـصادمها مـع المبـادئ الدينيـة والـسوسيولوجية للشرائح الأخرى للمجتمع فإن صورتها – لا شك – ستتعرض للتشويه، مم يؤثر سلبا على موقعها التنافسي في الأسواق.

ثانيا: الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة (L'héritage culturel)

يتمثل الموروث الثقافي للمنظمة في العناصر التالية:

أ. المؤسسـون (Les fondateurs)

تكمن أهمية هـذا العنـصر في كـون أن ثقافـة المنظمـة هـي نتـاج للقـيم الثقافيـة للمؤسسين والتي يعملون على تكريسها في مؤسستهم؛ وهذا ما يجعلنا نقول بـأن ثقافـة بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة تتأثر بسلوكيات واعتقادات وأعمال المؤسـسين، وذلـك حتى ولو لم يصبحوا مشاركين في العملية التسييرية فإن أفكارهم، آراءهـم ومعتقـداتهم تبقى حاضرة في المنظمة.

ب. الأبطـال (Les Héros)

وهم أشخاص غير عاديين مروا على المنظمة وقـدموا أشـياء مثاليـة، لكـن ممكنـة الإدراك من طرف أفراد عاديين عن طريق بذل جهد إضافي، وهؤلاء الأبطال هم أفـراد

أكفاء ومنسجمين مع القواعد المسيرة للمنظمة يعتبرون خيرة أبنائها ويمثلون المثال الذي يقتدى به في مؤسساتهم[21].

ج. تاريخ المنظمة (L'Histoire de L'organisation)

باعتبار أن ثقافة المنظمة تبنى جزء فجزء طيلة حياتها وليست حدثا عرضيا، فمن المهم إذن معرفة أهم الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة لتكرار الإيجابية منها واعتبارها مرجعية في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، ولهذا نجد أن المؤسسات الكبرى والناجحة في عالم الأعمال تحوي أرشيفا مهما يغطي وضعيتها المالية السابقة وتسجل فيه كل الأحداث والأشياء المهمة في حياة هذه المؤسسات.

د. الحرفة الرئيسية للمنظمة "النشاط" (Le métier)

المقصود بالحرفة أو المهنة: "مجموعة المعارف (Savoir –Faire) التي يجيدها أفراد المنظمة (تكنولوجيا، معرفة بالأسواق، قدرة تنظيمية ...)"[22] والتي تنشأ عنها – مع مرور الزمن – طرق محددة لأداء الأعمال، بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط.

هـ. الشّبكة الثقافية (Le réseau culturel)

يقصد بالشبكة الثقافية جملة الأفراد الذين يعملون على نشر ثقافة المنظمة من مروجي الأساطير، الهماسين، أمناء السّر، الكاتبات، جماعات المكائد ...[23]

ثالثا: الظواهر والمؤشرات المادية

تعطي المؤشرات والظواهر المادية في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم، فالموقع الجغرافي لمباني المنظمة، التصميم المعماري لأبنيتها، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات، وأماكن استقبال الضيوف والعملاء...، يمكن أن يكون لها تأثيرا واضحا على الأفراد في المنظمة، حيث أن هذه الرموز المادية يمكن أن تكون مؤشرا له دلالة على وجود ثقافة جامدة منغلقة أو ثقافة

مرنة متفتحة مثلا، فوجود مصليات أو كافتيريا في بعض المنظمات قد يدل على أن التوجه العام للمنظمة هو محاولة جمع أعضائها في أوقات الراحة قصد تشجيع تكوين صدقات عمل تدعم وحدة أفرادها وتعاونهم، كذلك قد يؤدي وجود زي نمطي يرتديه أعضاؤها يحمل الشعار نفسه، ووجود أساليب ومصطلحات تخاطب موحدة بين أفرادها إلى إبراز التجانس والانسجام بين عمالها.

محددات ثقافة المنظمة

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر التي يكون لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي منظمة والمتمثلة أساسا في[24]:

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية، خطوط السلطة، نوع ومستوى الصلاحيات، أساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية، مالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة.
- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير، وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الجهات أو الأطراف الخارجية.

مستويات ثقافة المنظمة

حسب موريس تيفينات (Maurice Thevenet) هناك ثلاث مستويات ثقافية تؤثر على صياغة ثقافة المنظمة والمتمثلة أساسا في: الثقافة الخارجية - الوطنية والجهوية -، الثقافة الداخلية – الكلية للمنظمة – (Corporate culture)، والثقافات الجزئية الخاصة بجماعات العمل[25].

- **الثقافة الخارجية**

ونقصد بذلك كل الثقافات المحيطة المؤثرة على صناعة ثقافة المنظمة، والتي تمدها بمجموعة من العناصر والمكونات وتتمثل أساسا هذه الثقافات في: الثقافة الوطنية بأبعادها المختلفة: الدينية، اللغوية، التقاليد، ...)، الثقافات الجهوية المحلية، وثقافة العولمة التي توجب تأقلم منظمات الأعمال مع ثقافة تتعدى الحدود الجغرافية، وحتى التقاليد المحلية إلى ثقافة عالمية تتميز بالتنوع الكبير حيث يقول نولتي (Nulty) بأن: " العولمة في مجالات الاقتصاد والتسويق والأعمال تنتج مزيجا ثريا من الثقافات التي يجب أن تفهمها المنظمات وتكون قادرة على احتوائها والتعامل معها وإدارتها أيضا، ويجب أن يدرك المديرون في مجال الأعمال الدولية الاختلافات في البيئة الثقافية للدول المختلفة، والتعرف على تأثيرها على سلوك الأفراد في المنظمات، حتى يمكن التأثير الإيجابي على السلوك التنظيمي في المنظمات، وتحقيق الفعالية التنظيمية[26].

- **الثقافة الداخلية للمنظمة**

ونقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة وجماعات العمل، التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة، فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المؤسسة، هذا التلاقي والتزاوج بين الثقافات المختلفة للأفراد ولجماعات العمل، والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة؛ والسياسات والأطر التنظيمية التي تفرضها قيادة المنظمة من جهة أخرى؛ كل هذه العوامل من شأنها

أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشئ نمطا تفكيريا يميل إلى التجانس، وهذا ما قد يساعد إدارة المنظمة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.

- **ثقافة جماعة العمل**

ونقصد بجماعة العمل التقسيمات المختلفة للأفراد داخل المنظمة، سواء حسب المهنة أو الحرفة: مهندسون، مسيرون وعمال بسطاء... أو حسب العامل الاجتماعي الديمغرافي: نساء، رجال، كهول وشباب... أو حسب الوحدات الجزئية للمنظمة: الفرع، المصلحة، الدائرة والورشة...؛ لكن ما يجب ملاحظته هو أن هذه الثقافات الجزئية قد تلعب دورا إيجابيا فيما يتعلق بتحقيق لحمة وارتباط قوي بين أفراد جماعة العمل، ممّ قد يؤثر إيجابيا على مستويات أدائها؛ لكن وبالمقابل قد تؤثر سلبا على الثقافة الكلية للمنظمة عن طريق إنشاء ثقافة مضادة، أو صراعا للثقافات داخل المنظمة، لذلك يتوجب على المسيرين في المؤسسة إدارة وتوجيه وتنسيق بين الثقافات الجزئية للجماعات المختلفة لكي تتماشى مع المصلحة العامة للمنظمة وأهدافها.

أدوار ثقافة المنظمة في المؤسسات

لقد حاول محمد عدنان النجار تلخيص أدوار ثقافة المنظمة في المؤسسات في النقاط التالية[27]:

- إبراز الشخصية المتميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تمكين الأعضاء من الانتماء والانتساب إليها ومن التميز معها.
- تحقيق التوازن الاجتماعي بين مصالح الأفراد الشخصية المتنافرة والضيقة.
- تحديد معايير للسلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء.
- تمكن المنظمة من التحكم الآلي والطوعي باتجاهات وسلوكيات الأعضاء.
- تقلل من احتمال ترك العمل ودوران العمل.

إضافة إلى هذه الأدوار أضاف مصطفى محمود أبو بكر مجموعة أخرى من الأدوار المتمثلة في(28):

- تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة في البيئة الخارجية.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين، واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛ كما تلعب ثقافة المنظمة دورا كبيرا في إحداث التطوير أو التغيير التنظيمي للتماشي مع تغيرات بيئة العمل، ويأتي هذا الدور بالنظر بما تؤديه ثقافة المنظمة من دور للتكيف مع هذا المحيط نتيجة القيم والنظرة المشتركة، والنظام المرجعي الذي يتقاسمه أعضاء المنظمة.

وبذلك يمكن القول إن ثقافة المنظمة تدفع الطاقات وتوجه الجهود نحو أهداف أساسية، فهي بذلك أداة هامة من أدوات التسيير.

وعلى الرغم من أن معظم الباحثين يرون أن لثقافة المنظمة أثرا إيجابيا على الفعالية إذا ما سار النمط السلوكي للأفراد اتجاه تحقيق الهدف، ودفعتهم (أي ثقافة المنظمة) إلى اتباع معايير وأهداف المنظمة، فإن من جهة أخرى يمكن أن يكون للثقافة أثر سلبي على الفعالية إذا ما وجهت أعضاء الجماعة بعيدا عن تحقيق أهداف المنظمة ودفعتهم إلى المضي في اتجاه غير فعال.

تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية

تعمل ثقافة المنظمة – كما ذكرنا آنفا – على تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة لهذا الغرض، سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة مسألة تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية كالقيادة، الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء ونظام الجزاء.

- **تأثير ثقافة المنظمة على عمليتي الاختيار والتوظيف**

إن من أهم ممارسات الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية والتي تعتمد على ثقافة المنظمة، نجد عمليتي اختيار الأفراد وتوظيفهم، لأن هاتين العمليتين تتعلقان بإدخال أشخاص غرباء ذوي ثقافات فردية تختلف عن ثقافة المنظمة، وبالتالي وجب على إدارة الموارد البشرية اختيار وتوظيف المترشحين الذين يملكون القدرات والمعارف والقيم التي يرى مسئولو المنظمة ضرورة تواجدها فيهم لضمان نجاح منظمتهم والرفع من فعاليتها.

وعلى الرغم من أن المنهجية العلمية في إدارة الأفراد توصي بضرورة اختيار العاملين حسب التوصيف الوظيفي للعمل، إلا أن عملية الاختيار تؤدي عمليا إلى اختيار أولئك الأفراد الذين لديهم قيم مشتركة مع المنظمة أو جزء كبير منها، سواء أكان ذلك يتم بشكل مقصود أو غير مقصود.

- **تأثير ثقافة المنظمة على عملية التدريب**

يعتبر الاستثمار في العملية التدريبية من أهم العناصر التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها، هذه العملية يجب أن تحترم قيم المنظمة وأساليبها في أداء الأعمال، لذلك يجب أن تأخذ بعين الإعتبار في البرامج التدريبية جوانب الثقافة المنظمية للمؤسسة.

ومن أهم جوانب هذه الثقافة نجد: العادة والعرف اللـذين تتبعهمـا المنظمـة فيمـا يتعلق بالتدريب، فالمنظمات الـتي تـؤمن ثقافتهـا وتـشجع التـدريب سـتكون الأنـشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المنظمات التي تؤمن ثقافتها بالتدريب[29].

أضف إلى ما ذكرناه آنفا، نشير إلى ضرورة غنى الـبرامج التدريبيـة الـتي تـسطرها المنظمة سواء داخلها أو خارجها بعناصر ثقافيـة مـن شـأنها أن تـدعم رضـا العـاملين ودافعيتهم، وتقلل من صراعات العمل، وتحفزهم على العمـل بـروح الفريـق الواحـد الذي يهدف إلى تحقيق الغاية نفسها.

- **تأثير ثقافة المنظمة على تقييم الأداء ونظم الجزاء**

نقصد بتقييم أداء الأفراد: "هو إسقاط حكم على مجمـوع الأنـشطة الـتي يمارسـها عامل ما خلال نشرة محددة في منظمة ما؛ هذا الحكم يجب أن يستند على معايير مفسرة، وقواعد قائمة بطريقة تسمح للمقوم بإبداء رأي عام وموضوعي حول مردود ومستقبل العامل[30].

أما نظم الجزاء فنقصد بها: الحوافز المادية والأدبية، وكذلك العقوبات التي تلحـق بالفرد نتيجة إقدامه على القيام بعمـل مـا حيـث أن عمليـتي تقيـيم الأفـراد، وإثـابتهم وعقابهم في المنظمات تهدفان بالأساس إلى دعم وإجـزال العطـاءات للـسلوكات الـتي تحقق أهداف المنظمة وتتماشى وقيمها وأساليبها في أداء الأعمال.

- **تأثير ثقافة المنظمة على النمط القيادي في المنظمـة**

تشكل التقاليد القـيم، الـسلوكات والاتجاهـات الـتي ينـشأها الأفـراد في المنظمـة وثقافتها التي يتبناها هـؤلاء الأفـراد ويجعلونهـا أساسـا لتـصرفاتهم وانفعـالاتهم قـادة ومنقادين، ولأن القيادة هي عملية "تأثير الأفراد على المجموعة لتحقيـق أهـداف محـددة للمجموعة أو المنظمة [31]"، فإن النّمط القيادي الذي تـصطبغ بـه عمليـة القيـادة في أي منظمة ما هو إلا انعكاسا لثقافة التعامل السائدة فيها.

ومن ضمن النظريات التي اهتمت بالثقافة المنظمية والخلفية الثقافية للقيادة وتأثيراتها المختلفة في السلوك التنظيمي وخاصة في القيادة التنظيمية نجد نظرية (Z) لأوشي (Ouchi) التي تنطوي على مجموعة من القيم: كالتوظيف طويل الأمد والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، حيث تعتبر هذه النظرية أن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، حيث يشارك عدد كبير من الأفراد في صياغة القرارات الهامة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس قيم وأخلاق قيم التنظيم.

علاقة ثقافة المنظمة بالكفاءة الاقتصادية للمنظمات

الكتابات التي تناولت هذا الموضوع، خاصة الحديثة منها أكدت على وجود علاقات بين الثقافات المنظمية والكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، في الواقع العملي: القليل من الدراسات الإحصائية التطبيقية أكدت هذه العلاقة، وذلك بسبب صعوبات تتمثل بالأساس في ضرورة إجراء تحريات تمس عدد كافي من المؤسسات لقياس خصائصها الثقافية وتحليلها كفاءتها الاقتصادية بالموازاة مع ذلك ولمدة طويلة من الزمن؛ ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة منوير الشمالي التي أكد من خلالها وجود علاقة طردية قوية بين أهم مؤشرات ثقافة المنظمة والفعالية المالية[32]، وكذلك أثبتت دراسة كل من كالوري (R. Calori) وليفيان (Y. F. Levian) وسارنينغ (P. Sarning) حول العلاقة بين ثقافة لمنظمة والكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال ربط مجموعة من القيم الثقافية كالصدق، التضامن، السلطة ... مع بعض النسب المالية مثل نسبة الربحية، ولاحظ الباحثون وجود علاقة طردية مقبولة بين مجموعة من الخطوط الثقافية وهذه النسب[33].

وحتى المقاربات النظرية بخصوص الموضوع تبقى قليلة جدا، تحصر هذه الكتابات العلاقة في ناحيتين اثنتين:

- تشغل الثقافة المنظمية العديد من الوظائف التي من شأنها أن تحسن كفاءة الأداء في المنظمات.
- عدم تحديد تأثير مباشر للثقافة المنظمية على كفاءة الأداء، يمكن أن تكون هذه الأخيرة، مثبطة للأداء أو عكس ذلك.

وتعطي ثقافة المنظمة امتيازين أساسيين:

- تقلل من كثرة الاتصالات وطلب التوضيحات من طلب الأفراد، طالما أن القيم التي تجمع أفراد المنظمة واضحة وموحدة وبالتالي تتجه تصرفات الأفراد إلى الجانب المحدد من طرف المنظمة دون كثرة توصية وتوقيف للعمل.
- إن عملية نشر قيم المنظمة لا تكلف كثيرا، فقد تم عن طريق القدوة أثناء العمل، أو كلمات قصيرة معبرة أو توزيع بعض الأشياء الرمزية حاملة لرموز المنظمة كأقمصة بسيطة، قبعات مثلا.

تطور ثقافة المنظمة في المؤسسة الجزائرية

لقد مر المجتمع الجزائري ومؤسساته الاقتصادية بعد استقلال البلاد بثلاث مراحل كبرى كان لها التأثير العميق على ثقافته وسلوكياته، وسنحاول منم خلال هذا المبحث التعرض بالتحليل لهذه المراحل، وما حملته من أطروحات ثقافية وتشريعات وتنظيمات جديدة، وقد جاء تقسيمنا لمرحلة ما بعد الاستقلال إلى ثلاث مراحل تبعا للتغيرات الجذرية التي مست المؤسسة الجزائرية من خلال تغيير إطارها الثقافي، وهذه المراحل هي:

- المرحلة الأولى: مرحلة ما فبل التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1962 – 1975).
- المرحلة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1975– 1988).
- المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي للمؤسسات (ما بعد 1988).

كما يلاحظ من خلال هذه المراحل أننا جعلنا من التسيير الاشتراكي للمؤسسات محورا أساسيا لتقسيمنا، لأننا نعتبره بمثابة نقطة تحول مست بعمق ثقافة المؤسسة في الجزائر وتطورها.

- **مرحلة ما قبل التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1962 – 1975)**

وصف لعميري (Lamiri) هذه الحقبة بأنها مرحلة للتنمية المخططة، والضعف الكبير في تسيير المنظمات[34]، وتميزت هذه المرحلة بظهور إرادة قوية للسلطات العمومية باتجاه تغيير ثقافة المنظمة الجزائرية، حيث أخذت في مجال تنظيم المؤسسات – ابتداء من مارس 1963 – بالتسيير الذاتي للمنظمات الاقتصادية كخطوة أولى على الطريق الشامل، ثم جاء ما أطلق عليه اصطلاح التصحيح الثوري في 19 جوان 1965 كدليل على تكريس هذا التغيير.

أما على مستوى الثقافة الفردية والجماعية للعمال الجزائريين فكانت تتميز بقيم اجتماعية نابعة من الاعتقاد الديني الذي يدعو إلى التعاون والتآزر، الأخوة، التضامن الاجتماعي والشورى، وقد تجلى دور هذه القيم في نمطي اتخاذ القرارات وإنجاز المشاريع التي تعود على الجماعة بالفائدة وذلك في إطار ما يسمى بعمل الجماعة، حيث يتم الاتفاق بين رجال القرية مثلا على التطوع بيوم أو أكثر إما لإصلاح الطرق وحفر قنوات أو إخراج زكاة المحاصيل إلى غير ذلك من الأعمال التي تكون في صالح الجماعة وفائدتها.

لا أن القيم سالفة الذكر - وخاصة روح العمل الجماعي – لم تنتقل إلى النشاط الصناعي كنسق ثقافي عام وذلك لأن المؤسسات الصناعية الجزائرية اتخذت تنظيما هرميا للسلطة كأساس وتعبير عن تباين أنساق قيم الفئات التي تشكل هذا الهرم، وخاصة مع اختلاف قيم العمال مع قيم الفئة البرجوازية البيروقراطية التي ظهرت للوجود عشية الاستقلال، واحتكرت كل شيء: المعلومات، قنوات الاتصال واتخاذ

القرارات، وفي الواقع فإن التغير الاجتماعي النوعي الذي حدث من مجتمع محتل إلى مجتمع مستقل لم يصاحبه تغير نوعي في العلاقات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية رغم نظام التسيير الذاتي وذلك راجع بالأساس إلى قوة ونفوذ ما يسمى بالبرجوازية البيروقراطية في الدولة والاقتصاد – كما ذكرنا آنفا –، حيث تشكل هذه الفئة حسب ما ورد في ميثاق الجزائر (1964): "قوة أشد خطورة من أية قوة اجتماعية أخرى موجودة في البلاد، بالنسبة للتطور الاشتراكي والديمقراطي للثورة".

- **مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1975 – 1988)**

إن ما ميز هذه المرحلة هو تقنين إطار ثقافة المنظمة في الجزائر من خلال التسيير الاشتراكي للمؤسسات والقانون العام للعامل، وبالتالي عرفت المؤسسة الجزائرية تغييرا نوعيا في العلاقات بين العمال والمسيرين وذلك بهدف التقريب بين مختلف مستويات الإشراف والقاعدة، وإشراك العمال في عملية التسيير؛ وإذا كان من أهداف إشراك العمال هو محاربة ظاهرة البيروقراطية التي تعرقل نشاط المنظمات الاقتصادية بما تفرضه من قيود إدارية واحتكار للمعلومات وعرقلة للاتصال، فإن المنظمات العمومية في هذه المرحلة كانت تشكل مجرد وسيلة لتحقيق قرارات مخططة وممركزة [2]، وبهذا غابت في المنظمات الاقتصادية آليات التسيير الاستراتيجي المبنية على آليات السوق المعتمدة بالأساس على نظام السعر وآليات العرض والطلب، وكنتيجة لهذه الخيارات الممثلة والمجسدة في نهج التسيير الاشتراكي والقانون العام للعامل فإنّ السلوكات المهنية للعاملين قد تغيرت حيث تقلصت مجالات العلاقات المهنية والاجتماعية داخل المنظمة وجعلت لها أطر محددة مسبقا، كل هذا عجّل ببروز إطار ثقافي جديد ذو معالم محددة لا تسمح بظهور خصائص وطباع الفرد، لأنها تعتمد على النظرة الشمولية.

مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي للمؤسسات

عرفت مرحلة الثمانينات تحولا كبيرا عن خيار الصناعات المصنعة، المعتمدة على إنشاء مصانع ضخمة، تهدف بالأساس إلى المساهمة فيما بعد في تطوير الصناعات الخفيفة، هذه المرحلة أطلق عليها لعميري(Lamiri) تسمية: " إعادة الهيكلة، نظرة غير تسييرية "(La restructuration: Une approche, anti-Management) ، وذلك لأن التفكيك الذي حصل للمنظمات الجزائرية لم يبنى على قواعد تسييرية علمية صحيحة، وإنما بني عل ثقافة سادت لدى متخذي القرار الجزائريين، هذه الثقافة بنيت على نقطتين أساسيتين هما:

- فرضية " الأصغر حجما يسهل تسييره " (plus petit est plus maîtrisable) وذلك وفق فكرة سادت في تلك الحقبة مفادها أن الأصغر هو الأفضل (Small is beautiful)؛ بمقتضى هذا الاعتقاد فإن من الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسات الكبيرة في الجزائر يرجع بالأساس إلى حجمها الذي نتج عنه صعوبة في تسييرها.
- غياب ما يسمى باقتصاديات الحجم (Economies d'echelles) في أغلبية المؤسسات باعتبار أن التكلفة والسعر لم يعط لهما الاعتبار اللازم لتحقيق الوفورات الناجمة عن الزيادة في الكمية المنتجة وتخفيض التكاليف الثابتة.

واعتبرت هذه النظرة غير تسييرية نتيجة بناء على جملة من الاعتبارات يمكن إيجازها في[35]:

- لا النظرية الاقتصادية ولا تجارب مختلف الشعوب تنفي وجود واستغلال ما يسمى اقتصاديات الحجم القطاعية، بل على العكس من ذلك فإن العولمة الاقتصادية من جهة، والعدد الكبير من الاندماجات الاقتصادية بين الشركات الكبرى العالمية، وبين الأقطار المختلفة من جهة أخرى، تثبتان العكس.
- كل مسير يعلم تمام العلم أن كفاءة التسيير غير مرتبطة بحجم المنظمة، بل بإتقان آليات التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، إدارة الموارد البشرية وأنظمة الرقابة؛ حيث

أنه يمكن أن ننجح في تسيير أكبر المنظمات إذا اعتمدنا هذه الآليات، في حين سنفشل في تسيير منظمات بعشرات العمال إذا أغفلناها.

- عملية إعادة هيكلة المنظمات التي حدثت عملت على تقسيم المنظمات الجزائرية الكبرى إلى وحدات محتكرة لنشاطات محددة، ولم تعمل على تشجيع المنافسة بينها مم يدفعها للتحسين والإتقان والتطوير.
- عملية التقسيم هذه نتج عنها تضخم وتضاعف لنفقات هذه المنظمات نتيجة زيادة تكاليف التسيير (إداريين، سكريتاريا...)، خاصة إذا علمنا أن هذه المنظمات كانت تكاليفها مرتفعة مسبقا.

وكنتيجة لما سبق ذكره، أضف إلى ذلك الأزمة الاقتصادية الحادة التي عرفتها الجزائر في نهاية الثمانينات جعلت عملية التغيير وفرض السياسات تخرج من احتكار الدولة، التي كانت تصحح الأوضاع والأخطاء فإن المرحلة التي تلت هذه المرحلة فرضها المجتمع الجزائري كنتيجة حتمية لما ظهر من اختلال مس جميع الهياكل والأجهزة وأصبح يهدد بنية المجتمع ككل وتوازنه وانسجامه، وجاءت أحداث أكتوبر 1988 فأزاحت الستار وكشفت الحقيقة المرة ألا وهي العجز والتخلف الذي نخر عظام المؤسسات والمجتمع، وعبرت هذه الأحداث عن أزمة حقيقية – أزمة عقلانية وشرعية – شملت مختلف الأجهزة الإدارية على جميع المستويات، فتم التخلي عن الاختيار الاشتراكي بصفته المرجعية السياسية والإيديولوجية والتحول الرسمي إلى الاقتصاد الحر، وتم الاعتراف بالتيارات المضادة للسلطة (Contre pouvoir) مثل: التعددية السياسية والنقابية، ووصفت هذه الإجراءات بما سمي بالإصلاحات واستعمل هذا اللفظ من مختلف الجهات سواء الرسمية أو غيرها كاعتراف رسمي وضمني بأن هناك أخطاء ارتكبت ولابد من إصلاحها, إذن كخطوة أولى لقد لمسنا موقع النقص والخطأ وفي الخطوة الثانية تأتي المعالجة وسد النقائص، هذا يفترض أن

التشخيص لا بد أن يكون تشخيصا سليما وعقلانيا وكـذلك العـلاج بمعنـى أن يكـون التصحيح مبنيا على ما وصل إليه هذا التشخيص، فـذهبت الدولـة الجزائريـة إلى سـن قوانين جديدة، وهذا ما حدث في 1990 حيث ظهرت قوانين اجتماعية ألغـت العمـل بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والقانون العـام للعامـل اللـذين لم يـسمحا للمؤسـسة الجزائرية بأن تكون فضاء اجتماعيـا يـستطيع أن ينـتج نظامـا للقـيم خاصـا بهـا يحقـق الانسجام المطلوب بين مختلف الفاعلين في داخل المؤسسة، وكذلك يسمح لها بـالتكيف مع المحيط والاندماج فيه، وفي خطوة هامـة وحاسمـة تلـت هـذه القـوانين الاجتماعيـة سلسلة من الإجراءات والقوانين، فعرفنا ما أطلق عليـه تـسمية اسـتقلالية المؤسـسات، وهانحن نعيش هذه الأيام موجـة عــارمة لخوصـصة كـل المنظمـات الاقتـصادية؛ هـذا التسارع الكبيـر في الأحداث التي مرت بهـا المنظمـات الجزائريـة في العـشرية الأخـيرة خاصة، جعلت قيمها الثقافية لا تعرف ثباتا وخطوطا ثقافية واضحة المعـالم مـن شـأنها أن تسهل للباحثين التعامل معها لتأهيل ما بقي من هذه المنظمات لاسـتخدام أسـاليب التسييـر الحديثة، للتمكن من مجابهة تحديات المحيط الاقتصادي الجديدة.

وأخيرا، ومن خلال عرضنا لتطـور الثقافـة المنظميـة عـبر هـذه المراحـل الثلاثـة، يتضح جليا العلاقة الوطيدة بين السلطة والثقافة المنظمية السائدة في كل مؤسسة، هـذه الأخيرة هي عبارة عن نظام شامل لما هـو رسمـي وغـير رسمـي (Formel et informel)، وضرورة استغلال السلطة لهذا النظام لأنه وحـده كفيـل بتحقيـق الانـسجام والتكيـف والفعالية، لأنه يأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني والثقافي للأفراد ويحقـق ذاتهـم، وأن تجاهل هذا النظام الثقافي من طرف السلطة وعدم اسـتغلاله لا يـؤدي إلا إلى الإخفـاق والفشل، كما يجب التركيـز علـى تأهيـل قيـادات مـن شـأنها أن تـستوعب المـتغيرات الجديـدة، خاصـة ظـاهرة العولمـة الـتي سـيكون لهـا تـأثيرات أكيـدة علـى القـرارات الاستراتيجية للمنظمات: القرارات المتعلقة بتصميم المنتجات، النظرة لعملية تـسويقها،

أنظمة التوزيع وخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن التي يجب أن تتماشى مع طبيعة كل قطاع سوقي مستهدف[36]؛ إذن باختصار يجب أن نوفر لمنظماتنا قادة " يفكرون بشمولية، ويتحركون محليا " وفق قاعدة: (Penser globalement, Agir localement) [37]، حيث أن تفكير لمسؤول التسويق مثلا يجب أن يكون شاملا لكل وظائف المنظمة، ولكل أسواقها، رغم أن جهوده تتركز في وظيفة التسويق.

تقييم ثقافة المنظمة

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة فإنه في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية أعضاءها حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة العكس تكون ضعيفة؛ كما يفترض بعض الكتّاب وجود ثقافة واحدة مثالية بينما يرى كتاب آخرون إمكانية وجود عدد من الثقافات المحتملة التي تؤدي الغرض نفسه.

وسنحاول من خلال هذا العنصر إبراز -في البداية – بعض الخصائص المتعلقة بضعف وقوة ثقافة المنظمة، ثم ننتقل لعرض الفرضيتين سالفتي الذكر فيما يتعلق بوحدة وتتعدد الثقافات في المنظمة.

الثقافة المنظمية القوية أو الضعيفة

حتى تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية يجب أن يتوفر فيها شرطان أساسيان هما[38]:

- وجود انسجام قوي بين أعضائها حول الخطوط الثقافية المميزة لها، أي أن جميع أفراد المنظمة يتقاسمون الثقافة نفسها.
- وجود انسجام قوي بين الخطوط الثقافية للمنظمة، مثلا: كل أعضاء المنظمة يتقاسمون بينهم روح المبادرة والإبداع.

وفي الأخير يمكننا أن نقول إن ثقافة المنظمة هي ثقافة قوية إذا كانت تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة، وهم يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم، المعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم؛ بالمقابل نقول إن ثقافة المنظمة ضعيفة إذا لم يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها، ولا تلقى قبولا واسعا من معظمهم، وهنا يجد أعضاء هذه المنظمة صعوبة توافقهم مع أهدافها وقيمها.

الثقافة المنظمية المثالية أو الموقفية

إذا كان على الأفراد في المنظمة اقتسام الخطوط الثقافية نفسها بينهم فإن النظرة لهذه الخطوط الثقافية أو لثقافة المنظمة اختلف حولها النظر, فهناك من يدعوا لإيجاد ثقافة منظمية وحيدة مثالية وفق مبدأ (One best way)، وهناك فريق آخر يقول بعدم وجود ثقافة مثالية, بل يجب أن تتأقلم الثقافة المنظمية حسب الظروف الطارئة في البيئتين الداخلية والخارجية وفق مبدأ (Fit way).

- الثقافة المثالية

يرى بعض الكتاب مثل: أوشي (Ouchi)، دراكر (Drucker) ووترمان (Waterman) ضرورة وجود ثقافة منظمية مثالية ووحيدة, والتي تميز أحسن المنظمات أو المؤسسات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويحصي كل من بيترو (PITRO) ووترمان (Waterman) أربع خطوط ثقافية ضرورية لنجاح وقوة أي منظمة، تتمثل أساسا في[39]: حجم الملكية المخصصة للسهم, الاستماع للزبون, الاستقلالية، والتحكم في الإنتاجية عن طريق تحفيز الأفراد العاملين؛ هذه الأفكار - سالفة الذكر – جاءت كنتيجة وتطوير للنظرية الكلاسيكية في التنظيم بزعامة هونري فايول (Henri Fayol)، وماكس ويبر (Max Weber)، الذين وضعا مبادئ عامة يجب احترامها لدى كل المنظمات, لكي تتمكن من النجاح والتطور[40].

-الثقافة الموقفية

على عكس الاتجاه الأول ظهر مجموعة من الكتاب مثل كالوري (Calori)، يقترحون مقارنة موقفية لثقافة المنظمة (Aproche Contingente)، حيث أن اختيار أفضل ثقافة منظمية مرتبطة بالأساس بالإطار العام الداخلي للمنظمة. إذن يفترض مفكرو هذه المدرسة بأن الخصائص المناسبة للمنظمة تتحدد على ضوء طبيعة الموقف الذي تعمل فيه المنظمة، أي أنهم يفترضون بأنه لا توجد مبادئ وحالة مثالية واحدة تنطبق على كافة المنظمات، حيث أن ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لأخرى، لذلك يهتمون بالعوامل التي تستدعي الاختلاف والبدائل لكل حالة ويسمون هذه العوامل بعوامل الموقف، وأهم العوامل الثقافية التي يجب مراعاتها لتشكيل ثقافة منظمية أو اتخاذ أي إجراء منظمي هي(41):

- البيئة الخارجية للمنظمة ودرجة استقرارها وتغيرها، درجة التأكد وإمكانية التنبؤ بما سيحصل فيها، ودرجة نضجها وحداثتها.
- التكنولوجيا المنظمية، أي مدى نضج واكتمال المعارف التكنولوجية، والإمكانيات التقنية التي توجد بالمنظمة.
- تصميم وظائف العاملين والمهام التي ينفذها الفرد.
- درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة المركزية في المنظمة.
- نمط القيادة وأولوياتها فالنمط القيادي يتحدد على ضوء الموقف القيادي(42).

هذه بعض الأبعاد التي يجب أن تتخذ في إطارها القرارات المتعلقة بالتأثير على ثقافة المنظمة وتوجيهها الوجهة التي تخدم مصلحة المنظمة برمتها.

إلا أنه في اعتقادنا – ومن الناحية العملية - لا يمكن أن تكون كل عناصر الثقافة المنظمية متغيرة باستمرار تبعا للظروف الموقفية المختلفة، حيث أن عملية وضع هيكل تنظيمي يحدد الصلاحيات، والمحافظة على بعض القيم والاتجاهات التي يجب

أن تتوفر في كل المنظمات، والاعتماد على وجهات نظر الكلاسيك في هذه العناصر لا مفر منه، ولكن وبالمقابل يجب الاستفادة من النظرية الموقفية لأنها تضمن للمنظمة ديناميكية تمكنها من التفاعل الجيد مع بيئة العمل، والترصد الدائم للتغيرات الحادثة بها.

التغيير في الثقافة التنظيمية

نقصد بالتغيير الثقافي التبديل الجزئي أو الكلي لمكونات الثقافة المنظمية. ويمكن الإشارة في هذا الإطار إلى الصعوبة الكبيرة التي قد تصادف الإستراتيجية التغييرية؛ حيث يرى تيفيني (M. Thévinet) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى تتاح إمكانية إحداث هذا النوع من التغيير، أوجز أهمها في[43]:

- أن تمر المنظمة بوضع صعب، أو أن يكون بقاءها في السوق ليس بالأمر السهل.
- اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي وبصعوبة المرحلة.
- أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة، وضرورة التغيير.

من خلال التحليل السابق يمكن القول أنه عندما يتعلق الأمر ببقاء المنظمة فإنه يفترض من الكل – عاملين وإداريين – سيكونون مهيئين للانخراط في أي نهج تغيري من شأنه أن ينقذها من مستقبل ستعود تبعاته على الكل، وبالتالي سيكون الجمهور الداخلي أكثر استعدادا للتخلي عن بعض القيم الثقافية وتبني القيم المقترحة والجديدة، وكأن تيفيني يشير إلى وضع الأزمات التي تولد شعورا جماعيا داخل المنظمة بضرورة التحرك السريع، وهذا ما يفتح المجال لمحركي التغيير من بناء الإستراتيجية التي بموجبها يعد تصميم ثقافي منظمي جديد يبدأ في زرع بذور قيمه داخل التنظيم.

وبصفة عامة فإنه لا يمكن اعتماد وضع الأزمة دائما للقيام بالتغيير الثقافي، لذلك يفترض بناء استراتيجية تستهدف تثبيت قيم ومعايير جديد بالاعتماد على أدوات إدارة الموارد البشرية من خلال:

- استقطاب وتوظيف مفردات جديدة تحمل التكوين الثقافي الجديد.
- تصميم برامج تدريبية تستهدف التغيير الثقافي المنشود.
- التحفيز المادي والمعنوي للأفراد على تبني واعتماد القيم والمعايير الجديدة.
- بناء استراتيجية متكاملة لإحداث التغيير الثقافي، ذات رسالة ورؤية جديدتين وفلسفة إدارية ترتكز على القيم المستهدفة.

- **خلاصة**

من خلال ما سبق ذكره في مباحث هذا الفصل نستخلص أن ثقافة المنظمة هي عنصر مهم لا يمكن تجاهله في العملية الإدارية في المنظمة، فهي تعتبر بمثابة الوعاء العام لتحركات وتصرفات الأفراد، ولا يمكن إحداث أي تغيرات على مستوى المنظمة، أو إدخال أساليب جديدة للتسيير إلا من خلال المرور ودراسة القيم السائدة في المنظمة، ومحاولة إحداث التعديل الثقافي المناسب لهذا التغيير، خاصة إذا تعلق الأمر بنظام إداري جديد.

المصادر والمراجع

1. Robert LE DUFF: Encyclopédie de la gestion ET du management, EGM, DALOZ, Paris, 1999, p 236.
2. محمد مقداد: أثر العوامل الثقافية في نقل التكنولوجيا، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربيـة، جامعـة الجزائـر، أيـام: 28-29-30 نوفمبر 1992، ص 97.
3. فؤاد البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، 1974، ص 64.
4. محمد مقداد: المرجع الـسابـق، ص 97.
5. M. MEGHERIBI: culture et personnalité algérienne de MASSINISSA à nos jours, OPU, Alger, 1986, p 13.
6. Mohamed Seghir DJITLI: Comprendre le Marketing, BERTI Edition, Algérie, 1990, p 91.
7. لحسن بوعيد الله: البعد الثقافي والاجتماعي لسلـوك العامل وعلاقتـه بـإدارة المؤسـسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حـول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلـوم التربيـة، جامعة الجزائر، أيام: 28-29-30 نوفمبر 1992، ص 187.
8. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في الـسلوك التنظيمـي، الـدار الجامعيـة، الإسـكندرية، 2001، ص 364.
9. فيليب أتكسون: إدارة الجودة الشاملة - التغيير الثقافي الأساس الـصحيح لإدارة الجـودة الشاملة-، ترجمة: عبد الفتاح سيد النعماني، سلـسلة إصـدارات بيمـك، مـصر، 1996، ص 109.
10. J. L. CHARON & S. SEPARI: Organisation et gestion d’entreprise, DUNOD, Paris, 1998, p 236.
11. برجيت بيرجر: ثقافـة تنظـيم العمـل، الـدار الدوليـة للنـشر والتوزيـع، مـصر، 1995، ص 293.
12. بيتر. ف. دراكر: الإدارة للمستقبل - التسعينات وما بعدها –، ترجمة: صـليب بطـرس، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 293.
13. Elhachimi BENALI: Vers une nouvelle culture manageriale, OPU, Alger, 1996, p 407.

14. R. SAINSAULIEU : Sociologie de l'entreprise (Organisation, culture et développement), DALLOZ, Paris, 1997, p 240.
15. Pascal LAURANT: Economie d'entreprise, Tome 2, Les éditions d'organisations, Paris, 1997, p240.
16. محمد مزيان: بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال" دراسة استطلاعية "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام: 28-29-30 نوفمبر 1992، ص 200.
17. Roland Ratter & Bernard Romanantsoa : Pouvoir et Politique - Au-delà de la culture d'entreprise -, MC GRAW –Hill, Paris, 1985, p 14.
18. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1978، ص 86.
19. Pascal LAURANT: op.cit, p 247.
20. Roland REITTER – Bernard Romanantsoa, op.cit, p 17.
21. قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسستي: مؤسسة توضيب الورق المقوى وشيك الجزائر، رسالة ماجيستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2003، ص 22.
22. Pascal LAURANT: op.cit, p 249.
23. مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 135-136.
24. Mohamed BOURAHLA: AZ-Z ED – Lexique français Arabe, Palais du livre, Algérie, 1998, p 111.
25. C. BUSSENAUT & M. PRETET: Organisation et Gestion d'entreprise, VUIBERT, Paris, 1991, pp :47-48.
26. راوية حسن: المرجع السابق، ص 429.
27. محمد عدنان النجار: إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1995، ص 381.
28. مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص 134 – 135.
29. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001 / 2002، ص 283.

30. Lakhdar SEKIOU : Gestion du personnel, Les éditions d'organisions, Paris, 1986, p 261.

31. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 336.

32. A. Shammari Minwir : Organizational Culture and Managerial Efficiency – An empirical study of Jordanian manufacturing sector, une communication dans le séminaire international sur : la culture et la gestion, Institut de psychologie et sciences d'éducations, Alger, 1992.

33. R. Calori & autres : Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique, revue Français de Gestion, N° 74, Juin – Juillet – Août 1989.

34. Abdelhak LAMIRI : Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Prestcomm-édition – Alger 1993, p 13.

35. Abdelhak LAMIRI : Ibid, p 18.

36. Ahmed HAMADOUCHE : Méthodes et outils d'analyse stratégique, les éditions CHIHAB Algérie, 1997, p 138.

37. M. ROBERT et M. DEVAUX : penser stratégie, Edition DUNOD, Paris, 1994, p 36.

38. Pascal LAURANT : op.cit, p 250.

39. Ibid, p 250.

40. محمد سعيد سلطان: المرجع السابق، ص 33 – 35.

41. سعاد نائف برنوطي: الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال –، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 168- 172.

42. عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص 316- 319.

43. M. THEVINET : La culture d'entreprise, PUF, Paris, 1993, p 55.

الـفصـل الرابع

إدارة التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الرابع
إدارة التغيير في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **تمهيد**

لقد شهدت نهايات القرن العشرين وبداية القرن الواحدة العشرين انتشارا واسعا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لم يعد خافيا على المهتمين بهذا المجال التطور والتوسع السريعين لهذا النوع من المنظمات، وهذا لتميزها أساسا بالمرونة، بالإضافة إلى أهمية الريادة والإبداع في نجاحها، وذلك ابتداء من إنشاءها، مرورا بتمويلها وإدارتها ووصولا إلى تطويرها. وطالما أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تنفرد بخصائص تجعل العملية الإدارية فيها تختلف في بعض الجوانب عن المنظمات الكبيرة على غرار: طبيعتي الملكية والتمويل، البنية التنظيمية، استراتيجيات التطوير والتأهيل... سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، خصائصها، وخصوصية إدارة التغيير التنظيمي فيها.

مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم اعتماد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف البنك الفدرالي سنة 1953 والذي يعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي: "المؤسسة المستقلة في الملكية والإدارة وتستحوذ على نصيب معين من السوق"[1]. أما هيئة المشروعات الصغيرة في البلد نفسه فتعرف المشروع الصغير والمتوسط على أنها: " شركة يتم ملكيتها وإدارتها بشكل مستقل وتكون غير مسيطرة في مجال عملها وغالبا ما تكون صغيرة الحجم، فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة بالشركات الأخرى"[2].

وفي الإطار نفسه اعتمدت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية على جملة من المعايير في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي[3]:

- استقلال الإدارة وأن يكون المدير هو المالك للمشروع.
- أن يتم توفير رأس المال عن طريق شخص أو عدد محدود من الأشخاص.
- حجم الأعمال المنفذة أو حجم النشاط السنوي يخضع لحدود عليا.

وقد وضعت حدود في الولايات المتحدة للفصل بين أربع مستويات -من حيث الحجم- للمؤسسات وذلك اعتمادا على معيار عدد العمال وهي[4]:

- المؤسسة الجهرية (Micro entreprise) وتضم: من فرد واحد إلى 9 أفراد.
- المؤسسة الصغيرة (Petite entreprise) وتضم: من 10 إلى 20 فرد.
- المؤسسة المتوسطة (Moyenne entreprise) وتضم: من 200 إلى 499 فرد.
- المؤسسة الكبيرة (Grande entreprise) وتضم أكثر من 500 فرد.

وبالنسبة للإتحاد الأوروبي فقد استند في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الصادر في 03 أفريل 1996 على معايير عدد العمال، رقم الأعمال و معيار الاستقلالية كما يلي[5]:

- المؤسسة المصغرة (Micro): هي المؤسسة التي تشغل أقل من عشرة (10) أجراء.
- المؤسسة الصغيرة (Petite): هي المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من خمسين (50) أجيرا، والت تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز السبع (07) ملايين يورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية خمسة (05) مليون يورو.
- المؤسسة المتوسطة (Moyenne): هي المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 أجير والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعون (40) مليون يورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون يورو.

في حين اعتمد اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا تعريفا تفصيليا اعتمد مؤشر عدد العمال كمعيار أساسي للتصنيف، والمتمثل أساسا في:

- من 01 إلى 09 عمال: مؤسسة عائلية وحرفية.
- من 10 إلى 49 عامل: مؤسسات صغيرة.
- من 50 إلى 99 عامل: مؤسسة متوسطة.
- من 100 فأكثر: مؤسسات كبيرة.

أما فيما يتعلق بالجزائر فقد أخذ المشرع الجزائري بالتعريف السابق الذكر الخاص بالاتحاد الأوروبي، وذلك انسجاما مع توقيع الجزائر على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000. حيث عرف المشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها 500 مليون دينار، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[6]. وقد ميز المشرع الجزائري بين ثلاث أصناف وهي:

- مؤسسة مصغرة: عدد عمالها من 1 إلى 9 عمال، رقم أعمالها دون 20 مليون دينار وحصيلة سنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار.
- مؤسسة صغيرة: عدد عمالها من 10 إلى 49 عامل، رقم أعمالها دون 200 مليون دينار وحصيلة سنوية لا تتجاوز 100 مليون دينار.
- مؤسسة متوسطة: عدد عمالها من 50 إلى 250 عامل، رقم أعمالها من 200 مليون دينار إلى 2 مليار دينار وحصيلة سنوية تتراوح بين 100 مليون دينار و 500 مليون دينار.

خصائص وسمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة بجملة من الخصوصيات التي تعكس أهمية هذا النوع بالنسبة للكثير من اقتصاديات الدول، والتي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- **كثيرة العدد:** حيث تشكل نسبة كبيرة من النسيج الاقتصادي للكثير من الدول، حيث تشير الإحصائيات أن نسبتها تجاوزت 69.1 % في فرنسا و98.5 % في إسبانيا و97.9 % في اليابان و85 % من إجمالي عدد المنشآت الصناعية في الدول العربية وذلك في حدود سنتي 2005/ 2006[7]. من خلال هذه الأرقام التي سقناها على سبيل المثال تتضح لنا الأهمية الكبيرة من حيث العدد التي يمثلها هذا النوع من المؤسسات، وما ينجم عن هذه الخاصية من صعوبة حصر عدد هذا النوع من المؤسسات في لحظة معينة بالنسبة للدوائر المهتمة، وهذا أمر طبيعي حيث أنه في اليوم الواحد يظهر عدد منها ويختفي عدد آخر هذا من جهة، فعلى سبيل المثال عرف الاقتصاد الجزائري في نهاية سنة 2008 نشوء 27950 مؤسسة مصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، في حين عرف 2966 حالة لمؤسسات استأنفت نشاطها بعد توقف، كما بلغ عدد المؤسسات المشطوبة 3475 مؤسسة[8]. بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه ينبغي التنبيه إلى وجود عدد منها غير رسمي وغير مقيد لدى الهيئات الرسمية.
- **استخدام وسائل إنتاج أصغر حجما وأقل تكلفة:** حيث أن هذا النوع من المنظمات توظف رؤوس أموال صغيرة نسبيا مثلما أشرنا إليه آنفا عند تعرضنا لتعريفها، بالإضافة إلى عدد محدود من العمالة على مستوى كل مؤسسة، أما فيما يخص التكنولوجيا فغالبا ما يتم اعتماد نوع غير معقد منها، كما أن مستوى التنظيم يميل إلى البساطة في معظم الأحيان؛ بالمقابل نجد أن مستوى تكلفة العروض التي تقدمها

هذه المؤسسات تميل إلى الانخفاض النسبي بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج، التخزين والبيع.

- **توزعها على كافة القطاعات الاقتصادية:** حيث نجد تواجدا لهذا النوع من المؤسسات في جميع القطاعات الاقتصادية: الصناعية، الزراعية والخدمية.
- **مركزية اتخاذ القرار ومباشرة الأعمال**: حيث أن المؤسسات صغيرة الحجم خاصة تتميز عملية اتخاذ القرار فيها بأنها تميل إلى الطابع المركزي، أين تتركز عملية التخطيط في يد الإدارة العليا والتي قد تكون في يد المالك. كما أن معظم المهام قد تنجز من طرف بعض المعاونين.
- **اللارسمية في التعاملات:** يغلب الطابع غير الرسمي على أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد يرجع هذا الأمر إلى قلة عدد العاملين، صغر حجم المؤسسات، سيادة التقارب المكاني، وزيادة عملية التفاعل، وهذا ما ينعكس في غالب الأحيان في شكل الهيكل التنظيمي، كما أن الإدارة والعمال في هذا النمط من المنظمات يعرفون بعضهم البعض وقد يكونون أقرباء.

وفي هذا الصدد تشير بعض الكتابات إلى أن هذه العوامل مجتمعة أدت إلى سيادة روح العائلة في هذا النوع من المؤسسات الصينية فأنشأت روح من التعاون بين الإدارة والعاملين، سمح للكثير من المؤسسات الصينية المنتمية لهذا الصنف من تحقيق التميز[9].

- **اعتماد استراتيجيات التخصص والتركيز:** تعتمد الكثير من المنظمات الصغيرة والمتوسطة استراتيجية التخصص وذلك بتركيزها على تشكيلات محدودة تقدمها بجودة عالية أو بأسعار تنافسية، كما يتم التركيز على جزيئات سوقية محدودة (Market niche) تميل إلى المحلية، وهذا ما يتيح لها تحقيق التميز والدخول في تحالفات قوية مع كبريات الشركات في شكل عقود مقاولات إنجاز بالباطن. ولعل من

الأمثلة الواضحة في ذلك ما حققته المؤسسات الصينية في هذا المجال في قطاعات إنتاج الحواسيب، الجوالات والسيارات مؤخرا.

التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التغيير التنظيمي المخطط أحد أهم السبل التي تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية تطوير أدائها، فهو يساهم بتأهيلها داخليا لمواجهة التهديدات الخارجية. وفي هذا الإطار سنناقش من خلال هذا المبحث جانبين أساسين من هذا الموضوع الكبير، أولهما يتمثل في أهم الجوانب التي يفترض أن تمسها عملية التأهيل، ثم أهم الاستراتيجيات التغييرية التي يمكن تبنيها لإحداث التغيير في هذا النوع من المؤسسات.

أهم جوانب التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرتبط نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطويرا في جملة من الجوانب، وهذا يرجع بالأساس إلى طبيعة البنية التنظيمية لهذه المؤسسات من جهة؛ وحجم مجالات الأعمال الاستراتيجية المستهدفة من جهة أخري. سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشة أهم هذه الجوانب آخذين بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا: جانب القيادة

تتضمن القيادة كمفهوم السيطرة والتوجيه، وتعتمد على مبدأ حيازة القوة التي تلزم الشخص القائد، وبالتالي يمكن القول أن القيادة تعني: " العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وبالتالي أدائهم"[10]. من خلال التعريف السابق يمكن القول أن على الفرد القائد أن يقوم بجهود للتأثير علي المنقادين بشكل يجعلهم يتفاعلون إيجابيا مع خطط وبرامج التطوير التي تعتمدها المنظمة، وهذا ما يمكن أن نسميه الجانب العملي في مصطلح القيادة؛ غير أن هذه الجهود لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا امتلك القائمون عليها سمات ومهارات

قيادية وهذا هو الشطر الثاني من مصطلح القيادة. وقد اختلف الكتاب حول هذه السمات؛ غير أننا نشير إلى مجموعة منها والتي نرى أنها لازمة لتطوير عنصر القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في النقاط التالية:

- القدرة على إلهام المنقادين، وهذا متعلق أساسا بمقدرة القائد على جذبهم إليه والتواصل بشكل فعال معهم.
- مهارة حل الصراعات والمشكلات التنظيمية بأقل التكاليف والتبعات.
- المقدرة على القراءة الجيدة والتحليلية لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية، ورسم الخطط للتفاعل معها.
- اليقظة التنظيمية، بمعنى أنه قادر على أخذ زمام المبادرة وتحمل المخاطر التي تواجه المنظمة مع المرونة والنشاط، وهذا مقارنة بالمنقادين. هذه الميزة تشكل عاملا مهما في تحقيق الولاء للقائد وللمنظمة.
- الالتزام بسياسة ورسالة المنظمة وتكريس كل الجهود لتطويرها، وهذا ما يشكل عامل القدوة وهو عامل حاسم لجعل القرارات والتعليمات التي يصدرها القائد سهلة التنفيذ من قبل المنقادين.

إن توافر هذه الصفات في المشرفين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لن يحصل بدون بذل جهود منظمة في عمليات الاستقطاب والتوظيف، ثم التعليم وتنمية الكوادر. كما يمكن تقوية عنصر القيادة من خلال الاعتماد على الإدارة الجماعية للمنظمة في ظل غياب السمات القيادية مجتمعة في شخص المدير. وبما أننا نتحدث في بحثنا هذا عن التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه من اللازم الإشارة إلى أنه لابد أن تتوفر قيادة قادرة على إحداث هذا التغيير تسمى " قيادة للتغيير" والتي وصفتها الأدبيات الإدارية على أنها: " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية

والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة [11].كم ينبغي تنبيه القائمين على شؤون هذا النوع من المنظمات على أن هناك فرقا بين القيادة والإدارة، حيث أنه رغم الصلاحيات التي قد تعطى للإداري فإنه لا يرتقي في بعض الأحيان للاتصاف بصفة القيادة على النحو الذي أشرنا أليه آنفا. وفي هذا الصدد يشير جون كوتر (John P. KOTTER) إلى فوارق جوهرية بين المفهومين، حيث أن الإدارة ترتكز على عاملي النظام والنمطية من خلال الاضطلاع بوظائفها الأساسية: تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة؛ بالمقابل ترتكز القيادة على الحركية والتغيير من خلال: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحذ الهمم[12].

ثانيا: جانب الإدارة الاستراتيجية

إن تركيز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إدارتها للأعمال على الجانب العملي للإدارة فقط يعد ضعفا في العمل الإداري، لأن النجاح في مجال الأعمال يتطلب امتلاك المنظمة مهما كان حجمها رؤية استراتيجية طويلة المدى تعكسها رسالة تحتوي أهدافا وغايات مستقبلية مع تقدير دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف، وللفرص والتهديدات الخارجية التي تتعامل معها المنظمة. إن تطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمر أيضا عبر تطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية (السيناريوهات) التي تمكن المنظمة من الاستجابة الفعالة لظروف البيئة الخارجية، والاستخدام الأمثل لمكونات البيئة الداخلية لترشيد استخدام الموارد لتحقيق أهداف طويلة المدى. يعتبر الاهتمام بالبعد الاستراتيجي أمرا يتيح للمنظمة رسم مسارها المستقبلي والتحرك بطريقة علمية مضبوطة تجاه تحقيق الأهداف والغايات الموضوعة ضمن هذا المسار.

ثالثا: جانب ثقافة المنظمة

تتشكل معالم ثقافة المنظمة من جملة السلوكيات، الطقوس، القيم والمعايير التي تنعكس داخل المنظمة وتؤثر على أدائها، فهي تتشكل باختصار كما وصفها مارك شابراك (Marc J. CHABRACQ) من: كل ما يحدث داخل المنظمة، كل ما يقوم به الملاك والعاملون، بالإضافة إلى كل التجارب المتجمعة داخل المنظمة[13]. هذا التشكيل من المكونات غير الملموسة والمؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الموقع التنافسي للمنظمة لا بد من التخطيط له وتوجيهه في اتجاه تحقيق الأهداف، باعتبار أي منظمة مهما كان حجمها تسودها ثقافة منظمية معينة، إما أنها تكون مدارة بطريقة جيدة من حيث التخطيط والرقابة خاصة، وبالتالي تتسم بالقوة ويلتف حولها الجمهور الداخلي ويحترمها الجمهور الخارجي فتكون نقطة قوة في إي بناء استراتيجي؛ أو تكون نشأت بطريقة عفوية عندئذ سيصعب التحكم فيها وقد تشكل نقطة ضعف للمنظمة. وتشير بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى وجود تباين بين بعض جوانب الثقافة المنظمية بين المنظمات الكبيرة من جهة، والصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، حيث ترتكز الثقافة المنظمية في المنظمات الكبيرة على قوة القيادة، وانتشار قيمة التوسع على حساب العوائد الصافية القصيرة المدى؛ بالمقابل تميل الثقافة المنظمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التركيز على العوائد في الأمد القصير وهيمنة ثقافة الرائد (Entrepreneur)[14].

رابعا: جانب تكنولوجيا المعلومات

يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى جملة العناصر والقدرات التي تستعمل في جمع البيانات والمعلومات، تخزينها ونشرها باستخدام تكنولوجيا الحاسوب والشبكات والوسائط الاتصالية الأخرى والتي تتيح للمنظمات والمجتمعات الاستفادة من المعلومة بأكثر فعالية. لقد أصبحت المعلومة في وقتنا الحالي تشكل إحدى أهم مدخلات

العمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة (إنتاج، تسويق، تطوير...)، كما أنها تعتبر إحدى أهم مخرجاتها، خاصة وأننا الآن نعيش اقتصاديات مبنية على المعرفة. ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري أن ينتبه أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا الجانب الذي يشكل مجال أعمال استراتيجي قد يمكنهم من الانطلاق بقوة في مجال الأعمال، خاصة إذا تم الاستفادة من الشبكة العنكبوتية، حيث أن بعض الأعمال المتعلقة بتطوير البرمجيات أو تصميم المواقع أو الحماية عبر الشبكة لا تحتاج إلى رأسمال ثابت كبير؛ وبالمقابل قد تدر عوائد مالية معتبرة. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشتغل في مجالات أعمال تقليدية يفترض منها إحداث تغييرات في أساليب عملها بشكل يمكنها من الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات حتى تتمكن من تحقيق مزايا تنافسية جديدة أو تطوير مزاياها التنافسية الحالية. وفي هذا الإطار تشير إحدى الدراسات التي أجريت في كندا إلى أن تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة أعمال العولمة مرتبطة باجتياز أربعة تحديات أساسية هي[15]:

- تعديل وتغيير سلسلة القيمة (Chaîne de valeur) بشكل يتيح الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي ضرورة البحث عن هيكلة تنظيمية تسير في هذا الاتجاه.
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات باعتبارها مصادر للقيمة المضافة والكفاءة.
- التهيؤ للاستفادة من الأسواق الجديدة التي تنتج عن ظاهرة عالمية الأعمال.
- تطوير رأس المال البشري والفكري، الإبداع والتعلم التنظيمي، وهذا ما تسهله تكنولوجيا المعلومات.

خامسا: الجانب التسويقي

في ظل انفتاح الأسواق وتحرير المعاملات البينية أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مباشرة مع جميع التهديدات البيئية والتي من أهمها حتمية منافسة ما تقدمه كبريات المنظمات العالمية، ومن هنا لزم عليها ابتكار طرق تسويقية غير تقليدية تحقق لها البقاء والنمو. لقد أصبح التسويق الشبكي والتحالفات التسويقية من بين أهم الحلول التي يمكن أن تتبنها هذه المؤسسات خاصة في جوانب التوزيع وذلك من خلال الاعتماد على منافذ الغير في العملية كما أن شبكات التطوير الجماعي للمنتجات تعد من أنسب الطرق التي تتيح لهذه المنظمات الحصول على أفكار منتجات جديدة تتماشى وإمكاناتها وتجنبها عمليات دراسات السوق ودراسات سلوك المستهلك بشكل فردي، والتي ليست في متناول كل واحدة منها على حدا. بالإضافة إلى ما سبق من الجوانب التغييرية التي يفترض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب التسويقي، فإنه عليها أيضا التعامل مع مجموعة من المقاربات التي أصبحت تشكل جانبا مهما من بيئة العمل التسويقي، حيث يمكن الاستفادة منها لتحسين صورة المؤسسة ومصداقيتها، وهو جهد استراتيجي يفترض أن تتطلع به، من أهم هذه المقاربات نجد مصطلحات تتداخل على غرار: أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، المقاربة للاجتماعية للتسويق.

1. **أخلاقيات الأعمال:** تعرف أخلاقيات الأعمال على أنها:" القيم الاعتبارية والمعايير السلوكية التي يرسمها رجال الأعمال خلال نشاطهم اليومي في أعمال الصناعة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأعمالهم وانعكاسات تلك القرارات والحلول على البيئة المحيطة[16]". إذن يعتبر السلوك الإداري الأخلاقي بمعنى الإيجابي الخير أحد متطلبات الإدارة الحديثة للمنظمات، وينضبط هذا الإطار الأخلاقي بالقوانين العامة للبيئة التي تنشط ضمنها المنظمة، سياسات وإجراءات

المنظمة ومستوى الوعي والقيم التي يتمتع بها الأفراد العاملون بها وهو العامل الأهم.

2. **المسؤولية الاجتماعية:** تعتبر هذه المسألة من المسائل المهمة التي يجب أن تنتبه إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة عند إعدادها لرسالتها التي تخاطب بها الجمهورين الداخلي والخارجي، وتحدد من خلاها توجهاتها في مجال الأعمال، وبالتالي أصبح الدور التقليدي للمنظمة والمتمثل في توفير الخيرات الاقتصادية للمجتمع بمقابل تعظيم الأرباح لا يمكن التعويل عليه في العنوان الكبير المميز لرسالة أي منظمة، حيث أن المطلوب في وقتنا الراهن هو أكبر من ذلك بكثير باعتبار أن الجمهور الواسع الذي يتعامل مع المنظمة ينتظر منها ما يثبت فكرة كونها مؤسسة مواطنة (Entreprise citoyenne) تضطلع بمهام أعمق من المهام التقليدية لمنظمات الأعمال. إن مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع وفق هذه المقاربة الجديدة تترتب عليها جملة من المسؤوليات أهمها:

أ. مسؤولية تجاه جمهور داخلي: ونقصد هنا بالجمهور الخارجي الملاك والعاملين، فبالنسبة للعمال يفترض من إدارة المنظمة الإصغاء لمشكلاتهم والمساهمة في حلها، إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوعيتهم بمهامهم تجاه المنظمة ودفعهم لتحقيق أهدافها؛ أما بالنسبة للملاك فيفترض من الإدارة أن تعمل على المحافظة على مصالحهم أخذا بعين الاعتبار المعيار الأخلاقي في إدارة استثماراتهم.

ب. مسؤولية تجاه الزبائن: يعتبر الزبون وفق منظور التسويق الحديث هو المدير الحقيقي لنشاط أي منظمة أعمال باعتبار أن تلبية حاجاته ورغباته بالطريقة التي يريدها هي المصدر الوحيد لضمان وفائه تجاه ماركة المنظمة، وبالتالي يفترض أن تكون كل الخطط والبرامج تصب في هذا الاتجاه. ومن هنا أصبح من الضروري تغيير نظرة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للزبون باعتباره مستهلكا نهائيا

أو مستخدما وسيطا لمنتجاتها فقط إلى زبون مخلص ومتعاون مع المنظمة، وذلك من خلال استراتيجيات قوية للعلاقات العامة تسعى لبناء صورة ومصداقية للمنظمة في أذهان زبائنها، بحيث تصبح العلاقة بين الطرفين تتعدى الجانب الربحي البحت.

ج. مسؤولية اتجاه البيئة: لقد أصبحت قضايا المحافظة على البيئة من خلال تحقيق تنمية مستدامة إحدى أهم الأولويات في أجندة الدول والمنظمات الإقليمية والدولية، هذه الأخيرة التي ما فتأت تضع ضوابط ومعايير تصب في هذا الاتجاه، الهدف الأساسي من وراء هذا التوجه هو تحقيق الفعالية البيئية المرتكزة على جملة من الأبعاد أهمها[17]:

- تخفيض استخدام الموارد في المنتجات بما فيها الطاقة.
- تخفيض الانبعاثات السامة.
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة.
- إطالة دورة حياة المنتجات وجعلها مستدامة الاستعمال قدر الإمكان.
- رفع حجم المنافع التي يقدمها المنتج الواحد.

3. **المقاربة الاجتماعية للتسويق:** يهدف التسويق بالأساس إلى تلبية حاجات ورغبات المستعملين بالاعتماد أساسا على مزيج تسويقي مكون من: منتج، سعره، طريقة توزيعه ومنهجية الترويج له. وبالتالي يعمل المفهوم التسويقي على تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة وتلك المتعلقة بتحقيق الرفاهية للزبون؛ إلا أنه مع تطور الممارسة التسويقية تبعا لاشتداد المنافسة وضيق الأسواق، ظهر نموذج تسويقي يمكن وصفه بالعنيف (Marketing Agressif) بالنظر لمظاهره ونتائجه على البشرية. حيث أن الكثيرين من بني الإنسان اليوم يعانون من تبعات أمراض عضوية واجتماعية أنتجتها الممارسة التسويقية الخاطئة. ومن هنا ظهر فريق من علماء التسويق في الغرب ينادون بالعودة إلى الهدف الأساسي الذي تبناه الطرح التسويقي

عند انطلاقته وهو تحقيق الرفاهية للجمهور، وبالتالي ضرورة مراجعة الممارسات التسويقية الراهنة وتصفيتها لبلوغ مستوًا مقبولا من نوعية الحياة للبشر جميعا. وفي هذا الإطار يحدد كوتلر (KOTLER) الدور الجديد للمنظمة في إطار المقاربة الاجتماعية فيقول بأن: "المهمة الأساسية للمنظمة هي دراسة حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة والسعي لإشباعها بطريقة فعالة أكبر من المنافسين، ولكن بطريقة تحفظ وجود الزبون والمجتمع وتحسن مستوى الحياة [18]".

لعل الملاحظ لهذع المقاربات الثلاثة التي أصبحت تصبغ النشاط التسويقي الحديث يستنتج أن دور المنظمة الحديثة مهما كان حجمها أصبح أكبر من عملية توفير المنتجات كما ذكرنا سابقا، كما أنه مطلوب من القائمين عليها المساهمة في أعمال تخدم المجتمع وبعيدة عن فكرة الربحية المادية، وهذا ما قد يفتح مجالا للسؤال حول جدوى انخراط المنظمة في هذا الاتجاه مادام ليس له عائد مادي حالي، والجواب ببساطة هو أن هذه التوجهات لم تعد خيارا بالنسبة للنجاح في مجال الأعمال وهذا في تقديرنا يعود إلى اعتبارات عدة أهمها:

- ارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن خاصة مع انتشار حركات المستهلكين (Consumerism) وبالخصوص في الدول المصنعة.
- تفضيل الكثير من الدول الاستثمارات التي تعتمد الفعالية البيئة في أنشطتها، وبالتالي منحها تسهيلات معتبرة.
- تقييد عملية اختراق الكثير من الأسواق بضوابط تتماشى مع هذه التوجهات الجديدة.
- انتشار الحركة النقابية والجمعوية التي تضغط لتحقيق هذه التوجهات.

أهم إستراتيجيات التغيير التنظيمي الممكنة الاعتماد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يحتاج العمل التغييري في منظمات الأعمال تبنيها استراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف المرسومة، وإذا تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلابد من أخذ المعطيات المرتبطة بهذا الجانب بالحسبان. سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى استراتيجيتين أساسيتين: أولاهما تعتمد على التحسين المستمر التدريجي لما هو موجود وهي إدارة الجودة الشاملة، والثانية تدعوا إلى تعيير جذري راديكالي في منهجية العمل وهي إعادة الهندسة الإدارية.

أولا: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – كغيرها من منظمات الأعمال – إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من اختراق الأسواق الجديدة والتوسع في الأسواق الحالية، وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال تركيبة متميزة للمزيج التسويقي الذي تقدمه لزبائنها، ومصادر التميز تنعكس بالأساس في ثلاث جوانب أساسية: سعر تنافسي يمكن بلوغه من خلال استراتيجية الريادة على مستوى التكلفة أو مزيج منتج ذو جودة عالية، وبالتالي الاتجاه نحو استراتيجية تمييز المنتج أو بالتركيز على منتج أو خط منتجات بهدف حشد إمكانات المنظمة في هذا الإطار لتقديم المنتجات الأفضل من حيث السعر أو الأحسن من حيث الجودة. وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وإمكاناتها فإن خيار الريادة على مستوى التكلفة الذي يتطلب تحقيق اقتصاديات الحجم صعب المنال؛ وبالمقابل يمكنها انتهاج استراتيجية تمييز المنتج أو استراتيجية التركيز. وفي كلا الحالتين يفترض التركيز على جودة العروض التي تقترحها هذه المنظمات على زبائنها كمصدر أساسي للتميز. إن التميز في الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة الجودة لا يمكن الوصول إليه من خلال الاهتمام فقط بمدى ملائمة مخرجات العملية للمعايير؛ وإنما يفترض التركيز على جودة كل العمليات والعلاقات داخل المنظمة والسعي الدائم

لتحقيق مبدأ التحسين المستمر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة. إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب من القائمين عليها الإجابة على مجموعة من التساؤلات المفتاحية وهي[19]:

1. هل الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشكل قيمة مضافة للأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة؟ بمعنى أنه هل هناك مستوى مقبول من القناعة أن تبنى هذا المدخل سيعود بالمنفعة لهذه الأطراف؟ فباعتبار أن هذا النوع من المنظمات يرتكز في كثير من الأحيان على الطابع العائلي عند التأسيس خاصة، فمن الضروري الانتباه إلى هذا الجانب عند الشروع في تبني هذا المدخل. إن شعور بعض الأطراف خاصة المؤثرة كثيرا في صنع القرار بأنهم قد لا يستفيدون شيئا من تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، أو سيكونون الأقل استفادة يجعلهم يشكلون كتلة مقاومة لهذا التحرك.
2. هل لدى القائمين على شؤون المنظمة الشجاعة والكفاءة اللازمتين للقيام بمراجعة وتحليل العمليات المختلفة الموجودة في المنظمة؟ إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب في البداية الاعتراف بأن العمليات الحالية ليست هي الأكثر فعالية، وفيها خلل ما وهذا قد يشكل مشكلة بالنسبة لمصمميها والمشرفين عليها باعتبار أن المسألة تحتاج للاعتراف بالخطأ. بالإضافة إلى ذلك فإنه يفترض قياس هذه العمليات لاكتشاف تلك التي تشكل عبئا على الأداء في المنظمة لتغييرها بعمليات جديدة أكثر فعالية وهذا بشكل مستمر لأن ذلك من متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة.
3. هل لدى الجمهور الداخلي قابلية لقبول حجم التغيير الذي يتطلبه مدخل إدارة الجودة الشاملة كبيرا كان أو صغيرا؟ فقد تتطلب بعض الأوضاع القيام بتغييرات عميقة تمتد إلى حذف الكثير من المراكز والمسؤوليات وإنشاء أخرى.

4. هل الجمهور الداخلي مستعد للعمل بالمعلومات التي يزود بها والمتعلقة بمدخل إدارة الجودة الشاملة؟ حيث أن هذا المدخل الإداري يتطلب برامج تدريب وتعليم قوية يخضع فيها المتدربين إلى كم كبير من المعلومات النظرية والتقنية المرتبطة بنجاح النظام، نجاح تطبيق هذا الأخير يمر حتما من خلال استيعاب هذه المعلومات وتنفيذها في الميدان، بالإضافة إلى أن نشر الخبرات الذي يعتبر مبدءا أساسيا من مبادئ إدارة لجودة الشاملة يتطلب تصميم نظام معلومات فعال يسهل ذلك.

إن الإجابة على هذه التساؤلات بشكل إيجابي يدعم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ غير أن المسألة تتطلب تتبع المنهجية المشار إليها في الفصل الثاني من هذه الدراسة[20] مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المنظمة – مصغرة، صغيرة أو متوسطة – هذا من جهة؛ وطبيعة النشاط ومستوى التنظيم من جهة أخر.

ثانيا: اعتماد استراتيجية إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

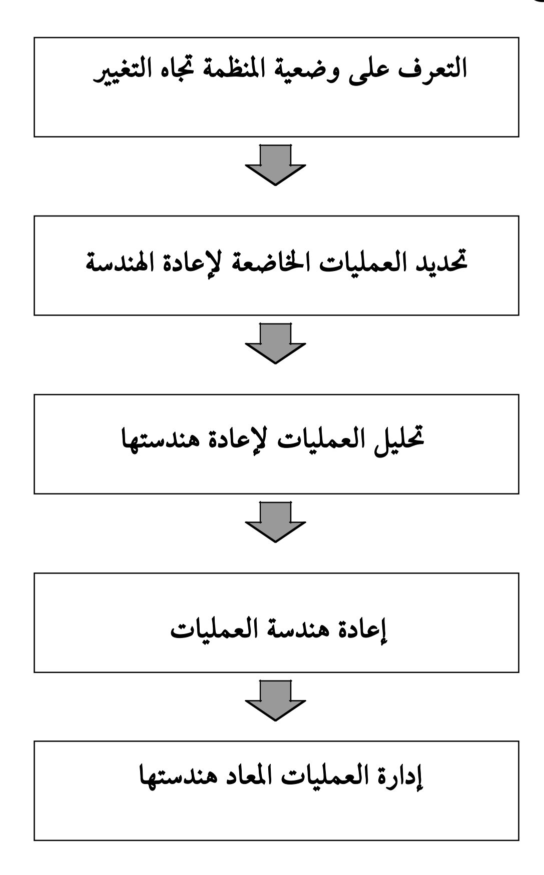
في بداية التسعينات عندما بدأ مصطلح " إعادة الهندسة "بالانتشار كان الاعتقاد السائد أن الاستراتيجية التغييرية التي يعبر عنها يقتصر تطبيقها على المنظمات الكبيرة، حيث أشار هامر في كتاباته إلى هذه الحقيقة فقال: " كنا قد ظننا في الأيام الأولى لإعادة الهندسة، شأننا شان العديد من الناس، أن تنفيذه مقصور على المنظمات الكبيرة. وكان افتراضنا مبنيا على أساس أن بإمكان إعادة الهندسة حل المشكلات التنظيمية والتعقيد الذي ينشأ في الشركات التي تبلغ عوائدها عنما يزيد عن 100 مليون دولار. وكنا على خطأ، وذلك لأن أعدادا كبيرة من الشركات الصغيرة قد نفذت إعادة الهندسة بنجاح وأظهرت ذات القدر من الحيوية والإبداع كأخواتها الكبيرة [21]". إذن أصبح مدخل إعادة الهندسة من ضمن الاستراتيجيات التغييرية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعتمد عليها لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية. ولإنجاح اعتماد

هذه المقاربة في هذا الصنف ينبغي الاستفادة من المفاهيم والمبادئ التي ارتكـزت عليهـا المقاربة والمصممة أساسا للمنظمات الكبيرة وبخاصة التركيز علـى العمليـات العمـلاء، واعتماد آليات التـصميم والتنفيـذ نفـسها الـتي اعتمـدتها المنظمـات الكـبيرة وخاصـة أسلوب المعايرة المرجعية الجنيـسة (Benchmarking générique)؛ غـير أنـه ينبغـي الانتبـاه إلى مسألتين أساسيتين وهما:

1. الالتزام الزمني للقائد: بالنسبة للمنظمات الكبيرة الحجـم فـإن عمليـات التخطـيط الاستراتيجي للتعيير بما فيها حلقة التنفيذ تكـون متابعـة مـن طـرف قيـادة جماعيـة متمثلة عادة في مجلس الإدارة وهذا ما يضمن التزاما مـن القائـد بـأداء الأعمـال في أوقاتهـا المناسـبة، واتخـاذ القـرارات دون مماطلـة بينمـا في المؤسـسات الـصغيرة والمتوسطة فالأمر يختلف في كثير من الأحيان عن هـذا الوضـع باعتبـار أن القيـادة تكون فردية وهذا ما يتطلب آليات للضبط الزمني لعملية اتخاذ لقرارات بمـا يـسمح لها من اقتناص الفرص البيئية.
2. متطلبات الموارد: إن حجم وطبيعة الموارد التي تملكها المؤسسات الصغيرة والمتوسط تعتبر إحدى أهم المحددات التي تضبط تصميم العمليات اعتمادا على مدخل إعـادة الهندسة، وبالتالي يفترض الانتباه لهذه المسألة عند اعتماد المعايرة المرجعية الجنيسة.

ويمكن اعتماد الخطوات الموضحة من خلال الشكل الموالي لإنجاح تطبيـق إعـادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

شكل يوضح: منهجية تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Rodney MCADAM: Large scale innovation – Reengineering methodology in SMEs, International small business journal, SAGE publication, Vol 20(1), 2002, p 36.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المراحل المشار تقترب من تلك التي تعتمد في المنظمات الكبيرة؛ إلا أنه ينبغي التنبيه إلى أن عملية تحديد العمليات التي ستخضع للتغيير قد تبدوا سهلة من الناحية النظرية وهذا بالنظر إلى حجم العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بتلك الكبيرة الحجم؛ إلا أن العملية تشوبها نوع من الصعوبة تتعلق أساسا بمدى القدرة على إعادة هندسة هذه العمليات بعد تحليلها،

وهذا يرجع بالأساس إلى طبيعة الثقافة المنظمية التي أنتجت هذه العمليات، والتي تسود فيها لمسات المالك وأفراد عائلته باعتبار أن هذا النوع من المنظمات كثيرا ما يمتاز بصبغة عائلية من حيث المنشأ، وبالتالي فإن نجاح تطبيق هذه المراحل والسرعة في تنفيذ مدخل إعادة الهندسة مرتبط أساسا باستعداد هذه الفئة للقيام بالتغيير، تبنيها له والالتفاف حوله وهي الحلقة الأولى من النموذج الموضح في الشكل أعلاه.

- **خلاصة**

لقد تطرقنا في هذا الفصل في البداية لتقديم مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وأهميتها بالنسبة للاقتصاديات ثم تم التطرق إلى إشكالية التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي ناقشنا من خلالها محورين أساسين أولهما: محور مجالات التغيير في هذا النوع من المنظمات والذي ركزنا فيه على الجوانب التي رأينا أنها الأكثر إلحاحا في مجال الأعمال في الألفية الثالثة والتي تشكل مصدرا لتحقيق ميزات تنافسية لهذا النوع من المنظمات؛ أما المحور الثاني فقد أشرنا فيه إلى استراتيجيتين تغييريتين بإمكان هذا النوع من المنظمات اعتمادهما لإحداث التغيير الفعال الذي تستهدفه هما: إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية.

المصادر والمراجع

1. توفيق عبد الرحيم يوسف حسن: إدارة المشروعات التجارية الصغيرة، دار صفاء، عمان، ط 1، 2002، ص 16.
2. محمد صالح الحناوي ومحمد فريد الصحن: مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، مصر 1999، ص 63.
3. رابح خوني ورقية حساني: آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25–28 ماي 2003، ص25.
4. عثمان حسن عثمان: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ،جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25–28 ماي 2003، ص 5.
5. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشروع تقرير: من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص 19.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المادتين 4 و5 من القانون رقم 01–18 المؤرخ في 12/ 12/ 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 6.
7. علي الأخضر وبيان حرب: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005/ 2006، ص 365.

8. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 معطيات 2008، الجزائر، 2008، ص 6.
9. فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ص 68.
10. صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 140.
11. منى مؤتمن عماد الدين: دراسة حول قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، منشورات وزارة التربية والتعليم، عمان، 2004، ص 3.
12. جون كوتر: قوة للتغيير – الفرق بين القيادة واللإدارة-، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، أفريل 1993، ص 1.

13. Marc J. CHABRACQ: Changing organizational culture, John Wiley & Sons Ltd , England, 2007, p 7.
14. Colin GRAY: Enterprise and culture, Routledge , London, 1998, p 57.
15. Louis RAYMOND & William MENVIELLE: Gestion des Technologies de l’Information et des affaires électroniques dans les PME, Rapport de veille-synthèse présenté à L'Agence de développement économique du Canada , Canada, Juillet 2000, p 16.

16. كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد: إدارة المشروعات الصغيرة – من الألف إلى الياء-، دار الحامد، عمان، 2000، ص 76.
17. كامل محمد المغربي، الإدارة البيئية و السياسية العامة، عمان، 2001، ص29.

18. KOTLER Ph. & DUBOIS B.: Op-cit, p 61
19. Sid KEMP: Quality management – A self teaching Guide-, McGraw- Hill, USA, 2006, p 290.

20. كمال قاسمي، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر،ص 28 – 31.
21. مايكل هامر وستيفن ستانتن: ثورة إعادة الهندسة – دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات، ترجمة: حسين فلاحي، آفاق الابداع للنشر والإعلام، الرياض، ط1، 2000، ص 331.

خـاتـمة

لقد تبين بشكل جلي من خلال ما ورد في هذا الكتـاب أن قـضية التغـيير لم تعـد اختيارا يمكن للمنظمات الناجحـة أن تنتهجـه لتحقيـق مركـز تنافـسي متميـز وتطـوير حصتها السوقية فحسب، بل صارت حتمية. إذ أن المنظمـة الـتي تخـالف هـذه القاعـدة ستجد صعوبات جمة في تحقيق غايات البقـاء والنمـو؛ لـذلك حاولنـا مـن خـلال هـذا الكتاب أن نسلط الضوء على المسلك العلمي لإحداث التغيير وإدارته. وبالتـالي كـان هذا المجهود حلقة مهمة في سلسلة البحـوث الـتي تطمـح لتعمـيم هـذا الفكـر الإداري في منظماتنا العـربية، وتكريس قيمه.